KHASANURI

KEPEMIMPINAN KLAN KIAI DALAM PENDIDIKAN PESANTREN MODERN

KHASANURI

KEPEMIMPINAN KLAN KIAI DALAM PENDIDIKAN PESANTREN MODERN

Penerbit YPM
2022

Judul buku
KEPEMIMPINAN KLAN KIAI DALAM PENDIDIKAN PESANTREN MODERN

Penulis
KHASANURI

Layout
Juna Excel

ISBN : 978 623 5448 04 6
xii + 218 hlm .; ukuran buku 20,5 x 14,5 cm

Penerbit
Young Progressive Muslim
Pamulang ,Tangerang Selatan 15418

KATA PENGANTAR

Al-Hamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunianya sehingga penulisan buku berjudul "Kepemimpinan Klan Kiai Dalam Pendidikan Pesantren Modern" dapat terselesaikan. Salawat dan salam tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang selama hidupnya selalu istiqomah untuk menegakkan keadilan dan kebenaran dalam setiap tindakan, ucapan, dan keputusannya.

Dalam penulisan buku ini, penulis berhutang budi kepada banyak pihak yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan buku ini baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepada mereka, penulis ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya, semoga Allah memberikan balasan yang sebesar-besarnya dan menghitungnya sebagai amal saleh di akhirat nanti.

Penulisan buku dengan judul "Kepemimpinan Klan Kiai Dalam Pendidikan Pesantren Modern" ini telah selesai penulis buat secara maksimal dan sebaik mungkin agar bisa memberikan manfaat kepada pembaca yang membutuhkan informasi dan pengetahuan tentang bagaimana kepemimpinan Klan Kiai dalam pendidikan pesantren modern.

Dalam buku ini, tertulis bagaimana penting dan manfaatnya kepemimpinan Klan Kiai dalam pendidikan pesantren modern dan juga bagaimana bahan atau matari yang disajikan di dalamnya bisa menjadi informasi dan menambah wawasan bagi pembaca untuk melihat begitu besarnya peran kepemimpinan Klain Kiai terhadap keberlangsungan sebuah pondok pesantren diera globalisasi sekarang ini.

Demikian buku ini saya buat, dengan harapan agar pembaca dapat memahami informasi yang berkaitan dengan pendidikan Islam khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan Klain Kiai dalam pendidikan pesantren modern.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa tiada kesempurnaan selain Sang Maha Sempurna itu sendiri. Untuk itu, penulis memohon kepada pembaca memberikan kritik dan saran terhadap buku ini agar ke depan penulis bisa memperbaiki dan meningkatkan kualitas buku ini.

Ciputat, 16 Juni 2022

Penulis,

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman transliterasi Arab-Latin yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan *ALA-LC Romanization Tables.*

A. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	bā’	B	Be
ت	tā’	T	Te
ث	thā’	Th	te dan ha
ج	Jīm	J	Je
ح	ā’	ḥ	ha [titik di bawah]
خ	khā’	Kh	ka dan ha
د	Dāl	D	De
ذ	Dhāl	Dh	de dan ha
ر	rā’	R	Er
ز	Zāy	Z	Zet
س	Sīn	S	Es
ش	Shin	Sh	es dan ha
ص	ṣād	ṣ	es [titik di bawah]
ض	ḍād	ḍ	de [titik di bawah]
ط	ṭā’	ṭ	te [titik di bawah]

ظ	ẓā’	ẓ	zet [titik di bawah]
ع	‘ayn	‘	koma terbalik di atas
غ	Ghayn	Gh	ge dan ha
ف	fā’	F	Ef
ق	qā’	Q	Qi
ك	Kāf	K	Ka
ل	Lām	L	El
م	Mīm	M	Em
ن	Nūn	N	En
و	Wāw	W	We
ه	hā’	H	Ha
ء	Hamzah	’	apostrof
ي	yā’	Y	Ye

B. Vokal

1. Vokal Tunggal

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
ـــَــ	fatḥah	A	a
ـــِــ	Kasrah	I	i
ـــُــ	ḍammah	U	u

2. Vokal Rangkap

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf	Nama
ـــَـو	fatḥah dan wāw	aw	a dan we
ـــَـي	fatḥah dan yā’	ay	a dan ye

Contoh:

امرؤ القيس = Imru’ al-Qays

شوقي ضيف = Shawqī Ḍayyif

C. Mad

Mad (*maddah*) merupakan tanda bunyi panjang dalam bahasa Arab (bunyi pendek menjadi bunyi panjang).

Tanda dan Huruf	Nama	Huruf	Nama
ـــَـا	fatḥah dan alif	Ā	a dan garis di atas ()
آ	mad dan alif		
ـــِـي	kasrah dan yā’	Ī	i dan garis di atas ()
ـــُـو	ḍammah dan wāw	Ū	u dan garis di atas ()

Contoh:

علماء = ‘Ulamā’

آداب = Ādāb

بني = Banī

قالو = Qālū

D. Alif Maqṣūrah

Alif Maqṣūrah (ى) digunakan sebagai (ـــَـا) untuk menunjukkan vokal panjang, dan ditransliterasikan dengan (á). Contoh:

زكى = Zaká

E. Kata Sandang

Kata sandang (ال) dilambangkan dengan huruf (al), baik yang diikuti dengan huruf *shamsiyyah* (huruf yang dapat menyebabkan peleburn huruf *lām* sebagai artikel menjadi bunyi yang sama dengan bunyi huruf tersebut), maupun yang diiikuti huruf *qamariyyah* (huruf

yang tidak menyebabkn peleburan huruf *lām* sebagai artikel). Kata sandang ini ditulis dengan tanda (-) terpisah dari kata yang mengikuti. Contoh:

(al) diikuti huruf *shamsiyyah* الصعاليك = al- Ṣa‘alīk

(al) diikuti huruf *qamariyyah* المهجر = al-Mahjar

F. Tā’ Marbūṭah

1. Jika kata diakhiri dengan *tā’ marbūṭah* (ة), atau kata tersebut diikuti oleh kata sandang (ال), serta bacaan keduanya dipisah, maka ditransliterasikan dengan (h). Contoh:
   قبيلة = qabīlah
2. Jika kata yang berakhiran (ة) dikonstruksi (*iḍāfah*), maka ditransliterasikan dengan (t). Contoh:
   ترنيمة الرياح = tarnīmat al-riyāḥ

G. Tashdīd

Tashdīd atau *shiddah* ( ) merupakan tanda pada tulisan Arab untuk menyatakan huruf rangkap.

1. *Tashdīd* dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang ber- tashdid tersebut. Contoh:
   المتجمّد = al-mutajammid
2. Tashdīd dengan huruf juga digunakan untuk vokal rangkap (aw) dan (ay) yang diikuti huruf konsonan, maka transliterasinya menjadi (aww) dan (ayy). Contoh:
   ذمّك الأيّام = dhammuka al-ayyām

DAFTAR ISI

N U
نهضة العلماء
١٣٤٤
1926

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia. Lembaga ini dianggap sebagai produk asli putra Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan keunikan pesantren yang tidak bisa disamakan dengan lembaga pendidikan Islam di negara lain. Sebagai warisan leluhur, keberadaannya sangat krusial. Pesantren telah, sedang, dan akan selalu menjadi bagian dari sejarah peradaban Indonesia.[1] Marzuki Wahid dalam *The Metamorphosis of Pesantren* menguraikan bahwa salah satu kehebatan pesantren bisa bertahan sampai sekarang karena lembaga ini selalu konsisten dengan tradisi yang dicetuskan oleh pendirinya, tidak terlalu mengikuti arus perkembangan dunia yang menganggap tradisi itu sebagai permasalahan yang harus diperdebatkan.[2] Nurchalish Madjid pernah menegaskan, pesantren adalah artefak peradaban Indonesia yang dibangun sebagai institusi pendidikan yang bercorak tradisional, unik, dan *indigeneous*.[3]

Sebagai lembaga pendidikan yang unik dan khas, awal keberadaan pesantren di Indonesia khususnya di Jawa tidak bisa dilepaskan dari keberadaan Maulana Malik Ibrahim (w. 1419) atau yang dikenal sebagai *Spiritual Father* Wali Songo.[4] Dari keterangan sejarah yang berkembang, memberikan indikasi bahwa pesantren tertua baik di Jawa maupun di luar Jawa tidak dapat dilepaskan dari inspirasi yang diperoleh melalui ajaran yang dikembangkan oleh Wali Songo.

---

[1] Saiful Falah, *Pesantren, Kiyai & Masa Depan, Upaya Mencari Model Kaderisasi Ideal di Pesantren,* (Bogor : Santrinulis Publishing, 2016), hal. 2.

[2] Marzuki Wahid, “The Metamorphosis of Pesantren” *International Journal of Pesantren Studies”* Vol. 2. No. 1, 2008, hal. 52.

[3] Nurchalish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta : Paramadina, 1997), hal. 10.

[4] Abdurahman Mas’ud, *Dalam Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2002), hal. 3-10.

Dalam desirtasinya di Leidin University, Yan Pribadi membuktikan peran besar pesantren dalam mengisi lembaran kehidupan masyarakat. Penelitiannya di Pulau Madura itu menunjukkan bahwa lembaga pendidikan pesantren mengalami peningkatan jumlah yang signifikansi. Tahun 1995 di Bangkalan tercatat ada 145 pesantren, kemudian pada tahun 2000 meningkat 169, dan tahun 2006 bertambah lagi menjadi 305 pesantren. Terjadinya peningkatan pesantren itu, berdampak langsung terjaganya nilai-nilai keislaman di masyarakat [5] Dawan Rahardjo mengungkapkan pesantren memiliki peran penting sebagai agen perubahan sosial, khususnya dalam program transmigrasi, sosialisasi sistem keluarga berencana, gerakan sadar lingkungan dan sebagainya. Dari semua itu, yang paling menonjol adalah kemampuan pesantren dalam menyediakan sarana pendidikan relatif murah dan terjangkau oleh masyarakat. [6] Manfred Ziemek mengungkapkan bahwa pesantren telah berhasil melaksanakan proyek sinergis antara kerja dan pendidikan serta berhasil dalam membina lingkungan desa berdasarkan struktur budaya dan sosial.[7] Pesantren khususnya di Jawa dan Madura pernah menduduki posisi strategis dalam perspektif masyarakat. [8] Pesantren waktu itu mendapatkan pengaruh dan penghargaan besar karena kemampuannya dalam mempengaruhi masyarakat. Dalam perkembangannya, keperkasaan pesantren dimitoskan karena adanya kharisma kiai dan dukungan besar para santri yang tersebar di masyarakat.[9]

---

[5] Yanwar Pribadi, "Religious Networks in Madura; Pesantren Nahdlatul Ulama and Kiyai as the Santri Culture", *Al-Jamiáh*, Vol. 51. No. 1, 2013, hal. 5-6.

[6] Amin Haedari, dkk, *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Komplesitas Global*, (Jakarta : IRD Press, 2004), cet ke-1, hal. 13.

[7] Manfred Ziemek, *Pesantren dan Perubahan Sosial*, (Jakarta : P3M, 1996), cet. ke-1, hal. 34.

[8] Pradjarta Dirdjosanjoto, *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa*, (Yogyakarta : LKiS, 1999), hal. 35.

[9] Abdurrahman Wahid, *Pesantren sebagai Sub-Kultur*, dalam M. Dawam Rahardjo, ed. *Pesantren dan Pembaharuan*, (Jakarta : LP3ES, 1988), hal. 54-55. Baca juga Kuntowijoyo, *Peranan Pesantren dalam*

Perkembangan dan kemajuan lembaga pendidikan Islam di Indonesia tidak lepas dari kontribusi pesantren. Dalam sejarah perjuangan dan pergerakan kemerdekaan Indonesia, lembaga ini telah mencetak ribuan pemimpin kaliber nasional. Banyak pemimipin nasional dari awal perjuangan sampai kemerdekaan Indonesia mereka lahir, tumbuh, dan dididik di lembaga pesantren. Peran kiai dalam mengefektifkan kemampuannya dalam menjaga keberlangsungan pendidikan di pesantren menjadi harapan bagi semua elemen pondok.[10] Imam Zarkasyi menguraikan empat aspek yang harus ada dalam pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yaitu; tersedianya asrama sebagai tempat tinggal santri, panutan utama dalam pesantren berpusat pada kiai, aktifitas utama dan sakral santri berada dalam lingkungan masjid, transformasi keilmuan bermuara dari kiai dan santri harus mentaati dan mengikutinya sebagai konsekuensinya selama menjadi santri.[11]

Sejarah mencatat, kehancuran pesantren karena lemahnya manajemen pesantren yang selama ini menggunakan manajemen keluarga, adanya perebutan umat, konflik politik, feodalisme, konflik memaksanakan untuk bermazhab,[12] kurang membekali santri dengan keterampilan, dan konflik keluarga yang merebutkan warisan pesantren yang telah diwakafkan akibat provokasi dan perilaku [13]

Pembangunan Desa: Potret Sebuah Dinamika, dalam Kuntowijoyo, *Paradigma Islam Interpretasi untuk Aksi,* (Bandung: Mizan, 1991), hal. 246-264.

[10] Ahmad Faris, “Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren”, ‘*Anil Islam*, Vol. 8. No. 1, Juni 2015, hal. 127.

[11] Amir Hamzah Wiryosukarto, *Biografi KH. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, (Ponorogo : Gontor Press, 1996), hal. 56. Badri Yatim, (dkk), *Sejarah Perkembangan Madrasah* (Jakarta : Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI, 1999), hal. 96. Lihat pula Zamaksyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Kiai*, (Jakarta : LP3ES, 1994), hal. 40-47.

[12] Syarifuddin dan Hamdan Farchan, *Titik Tengkar Pesantren Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*, (Yogyakarta : Pilar Religia, 2005), hal. 89-113.

[13] Mujmil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta : Erlangga, 2007), hal. 237.

keturunan kiai. Berkembang dan majunya suatu lembaga pendidikan pesantren tergantung bagaimana kiai mengendalikan sebuah pesantren. Kemampuan kiai sebagai *leader* itu, agar pesantren dapat bersenergi dan berkompetensi dalam memajukan kualitas pendidikan dan melestarikan mutu kepesantrenan.[14]

Selain faktor di atas, eksistensi kiai sebagai pembimbing umat dan penerus para Nabi dalam menyampaikan pesan-pesan ilahi mulai pudar setelah kiai terlibat dalam politik praktis dan melupakan jati dirinya. Sebagian kiai yang politis ini telah terbawa arus materialisme dan meninggalkan kesederhanaan dan kebersahayaan hidup. Pada akhirnya, gaya hidup baru ini menjadikan mereka bukan lagi rahmat bagi dunia, namun sebaliknya menjadi adzab bagi dunia. Inilah yang dinamakan runtuhnya kiai dari panggung kenabian.[15]

Pembahasan tentang peranan kiai di masyarakat sering diidentikkan dengan model kepemimpinan kiai di pesantren. Mereka menjadi pemimpin tunggal yang memiliki otaritas tertinggi dan kelebihan dibandingkan dengan masyarakat umum lainnya. Keberadaannya berlangsung secara alamiah tanpa melalui proses pembinaan dan pemberdayaan yang tetap dan baku. Kemutlakan dan kepemimpinan tunggal dalam sebuah masyarakat tradisional terus berlangsung. Sifat mutlak dan tunggal inilah yang kemudian dikenal dengan karisma.[16]

Meskipun kiai sering dikonotasikan sebagai kelompok tradisional, ketokohan mereka dalam masyarakat tidak dapat tergantikan. Mereka menjadi figur sentral di kalangan Nahdliyyin. Penilaian masyarakat terhadap mereka terletak pada keilmuan dan visi-misi mereka dalam pesantren.[17] Dalam ranah kehidupan sosial,

---

[14] Faris, "Kepemimpinan Kia dalam…, hal. 127.

[15] Thoha dan Zainal Arifin, *Runtuhnya Singgasana Kyai, (NU, Pesantren, dan Kekuasaan. Pencarian Tak Kunjung Usai),* (Yogyakarta : Kutub, 2003), hal. 324.

[16] Abdurahman Wahid, *Kepemimpinan dalam Pengembangan Pesantren dalam Bunga Rampai Pesantren*, (Jakarta : CV Dharma Bakti, tt), hal. 168.

[17] Suwito, "Jaringan Intelektual Kyai Pesantren di Jawa–Madura Abad XX", dalam Khaeroni, dkk (Eds.), *Islam dan Hegemoni Sosial*, (Jakarta : Proyek Pengembangan Penelitian pada Perguruan Tinggi Agama

kiai muda harus sungkem pada kiai yang tua. Salah satu tradisi dalam dunia pesantren, status sosial kiai dan keturunannya diukur sejauh mana karismatik kiai tersebut.[18] Clifford Geertz mengungkapkan bahwa masyarakat abangan secara moral-psikis senantiasa berada di belakang ketokohan dan karisma kiai. Dengan karismatiknya itu, massa dapat dimobilisasi dengan mudah untuk melawan pemerintah kolonial Belanda dan Jepang.[19] Dalam pandangan Martin Van Bruinessen, kiai merupakan figur handal yang memiliki peranan melebihi seorang guru.[20]

Sementara Hiroko Horikoshi mengatakan bahwa dengan status kiai yang tinggi menjadikannya tidak perlu direpotkan oleh pekerjaan sebagai petani karena pengabdian yang tinggi dari para abdi dan masyarakat yang mengerjakan tanahnya. Meski secara formal mereka bukan pejabat pemerintah, namun status sosial mereka cenderung dominan secara kultural. Mereka lebih dihormati dan didengar pendapatnya dibanding aparat pemerintahan, seperti lurah atau kepala desa.[21]

Keberadaan kiai dalam pesantren sangat sakral dan tidak diragukan lagi. Dalam aspek kemajuan, perkembangan, dan kemunduran pondok pesantren sejatinya bisa dilihat dari cara bagaimana kemampuan kiai dalam menjalankan dan mengoptimalisasikan proses belajar mengajar di pesantren. Sebab kiai merupakan figur utama yang harus bertanggung jawab atas keberlangsungan pesantren baik secara fisik maupun non fisik.[22]

Islam Direktorat Perguruan Tinggi Agama Islam Departemen Agama RI, 2001), hal. 129.

[18] Amir Fadhilah, "Struktur dan Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren di Jawa", *Studia Islamika,* Vol. 8, No.1, Juni 2011, hal. 16.

[19] Bachtiar Effendi, *Nilai-Nilai Kaum Santri* dalam Dawam Rahardjo (Ed.)*, Pergulatan Dunia Pesantren,* (Jakarta : P3M, 1985), hal. 51.

[20] Martin Van Bruinessen, *NU Tradisi Relasi-Relasi Kuasa Pencarian Wacana Baru*, (Yogyakarta : LkiS, 1994), hal. 21.

[21] Hiroko Horikoshi. *Kyai dan Perubahan Sosial,* (Jakarta : P3M, 1987), hal. 93.

[22] Yasmadi, *Modernisasi Pesantren : Kritik Nurcholish Madjid terhadapPendidikan Islam Tradisional*, (Jakarta : Ciputat Press, 2002), hal. 63. Baca Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren Pengalaman Pondok Modern Gontor,* (Ponorogo : Trimukti Press Gontor, 2005), hal. 68.

Pengaruh figur kiai terhadap kepribadian santri akan selalu mengiringi kehidupan mereka, baik selama menjadi santri maupun setelah tidak menjadi santri bahkan figur dan kepribadian kiai itu akan tetap mengikuti langkah diri santri ketika mereka terjun di masyarakat.[23] Oleh sebab itu, pemimpin merupakan aspek utama penentu kemajuan dan kemunduran suatu lembaga pendidikan termasuk pondok pesantren.[24]

Dalam tradisi pesantren ajaran tentang penghormatan terhadap kiai merupakan sikap mendasar yang ditanamkan pada santri. Bahkan kepatuhan itu disinyalir lebih penting dari mencari ilmu itu sendiri.[25] Menurut Agbenyega, guru mempunyai kewajiban membimbing siswa atas dasar-dasar norma agama, adat, hukum, dan kebiasaan-kebiasaan lain. Karena itu, siswa perlu ada yang mengontrol, karena proses belajar mengajar tidak akan efektif kalau tidak ada yang mengontrol.[26] Menurut Mastuhu, kiai adalah figur sentral yang mewarnai kehidupan pesantren. Seluruh warga pesantren tunduk dan patuh melaksanakan perintah dan menjauhi semua larangan kiai.[27]

Menurut Abuddin Nata, bahwa kiai secara keilmuan mempunyai ciri-ciri keilmuan sebagai berikut; (1) wawasan keilmuan islamnya sangat luas, (2) adanya pengakuan masyarakat terhadap keilmuannya, (3) menguasai seluk-beluk kitab kuning, (4) dalam beribadah kepada Allah sangat tawadhu, (5) tegar dalam

---

[23] Edi Susanto, “Kepemimpinan [Kharismatik] Kyai dalam Perspektif Masyarakat Madura”, *KARSA*, Vol. XI No. 1, April 2007, hal. 5.

[24] Imam Suprayogo, *Pendidikan Berpardigma Al-Quran*, (Malang : Uin Malang Press, 2004), hal. 21.

[25] Suwito, *Sejarah Sosial Pendidikan Islam*, (Jakarta : Kencana, 2008), hal. 272.

[26] Joseph S. Agbenyega, Corporal Punishment in the School of Ghana : Does Inclusive Education Suffer *The Australian Educautional Research* 33,3, 2006, hal. 110. Soetjipto, *Raflis Kosasi, Profesi Keguruan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2011), hal. 66. Lihat pula Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta : Prenada Media Group, 2013), hal. 166.

[27] Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta : INIS, 1994), hal. 58.

bertindak, (6) menjauhi penguasa, (7) silsilah kiainya sangat jelas dan (8) memperoleh ilham dari Allah.[28]

Masalah regenerasi menjadi pekerjaan rumah yang sangat besar bagi pesantren. Kepemimpinan pesantren yang bertumpuk pada karisma kiai pendiri menghadirkan masalah saat kiai pendiri wafat. Sebab putra kiai yang menjadi pengganti tidak memiliki karisma sebesar orang tuanya. Akibatnya pesantren pun ditinggalkan masyarakat. Madjid mengungkap bahwa karisma tidak dapat dijadikan satu-satunya sandaran dalam kepemimpinan pendidikan modern. Kepemimpinan model karismatik pada dasarnya bersifat personal berimbas pada berkurangnya penerimaan terhadap kecakapan teknis.[29] Padahal kecakapan teknis merupakan salah satu modal untuk mengelola lembaga pendidikan.

Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan kata generasi; sekalian orang yang kira-kira sama waktu hidupnya; angkatan; turunan. Sedangkan kata regenerasi diartikan penggantian generasi tua kepada generasi muda; peremajaan.[30] Regenerasi dapat diartikan sebagai sebuah proses pergantian di dalam sebuah organisasi, lembaga atau institusi di mana yang muda menggantikan yang tua. Regenerasi dalam kepemimpinan berarti pergantian tampuk kepemimpinan dari yang tua kepada yang muda. Regenerasi bisa terjadi saat pemimpin tua masih hidup atau setelah kematiannya.

Sebagaimana diketahui, pesantren adalah lembaga pendidikan asli Indonesia. Berhubung sebagai produk asli Indonesia, maka masalah kepemimpinan dan regenerasipun berada pada tangan kiai sebagai pemangku jabatan tertinggi. Kedudukan kiai di pesantren sangat urgen. Ia seperti matahari yang menjadi penerang di malam hari, laksana awan yang menaungi dari sengatnya panas terik matahari. Dia seperti air yang menghidupi kegersangan gurun dan bintang yang menentukan arah jalan roda kehidupan. Melihat keistimewaan posisi kiai itu, maka tidak berlebihan bahwa

---

[28] Abuddin Nata, *Keterangan Pada Kuliah Sejarah Sosial dan Intelektual Pendidikan Islam II*, tanggal 1 Mei 2000. Lihat pula Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi ...,* hal. 62-66.

[29] Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren…*, hal. 95-96.

[30] Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta : Gramedia, 2008), edisi keempat, hal. 440.

pertumbuhan pesantren bergantung pada kemampuan pribadi kiainya.[31]

Kelangsungan pesantren tergantung kemampuan kiai dalam memilih calon pengganti. Kiai sebagai manusia biasa tentu akan menghadapi kematian. Setelah kiai wafat, kepemimpinan pesantren diteruskan oleh generasi setelahnya. Terkadang regenerasi tidak berjalan dengan baik. Minimnya kemampuan generasi penerus berdampak kepada kemerosotan nilai pesantren. Hal ini banyak terjadi dibanyak pesantren. Masalah tersebut disadari betul oleh para kiai. Regenerasi merupakan perkara alami yang harus diperhatikan. Para kiai selalu memikirkan kelangsungan hidup pesantren setelah mereka meninggal. Sarana utama yang dijalankan para kiai untuk melestarikan pesantren dengan membangun solidaritas dan kerja sama antar mereka. Ada tiga cara yang mereka lakukan untuk membangun solidaritas;

1. Membangun suatu tradisi bahwa keluarga terdekat harus menjadi calon kuat pengganti kepemimpinan pesantren
2. Menyembangkan suatu jaringan aliansi perkawinan *endogamous* antar keluarga kiai
3. Menyembangkan tradisi transmisi pengetahuan dan rantai transmisi intelektual antar sesama kiai dan keluarganya.[32]

Dalam hal penyiapan kader, Muhammad Natsir pernah menyinggung kegagalan Majapahit dengan Patih Gajah Mada "Majapahit semerbak dan mengangumkan sejarah karena dipimpin oleh tenaga belia, Gajah Mada. Tetapi kemudian hancur luluh setelah Gajah Mada pergi, tak ada pemimpin muda yang akan menggantikannya. Gajah Mada tidak menyiapkan kader."[33] Apa yang ditulis Muhammad Natsir benar adanya. Majapahit adalah satu contoh kongkrit. Agar bencana Majapahit tidak terjadi di pesantren, regenerasi harus dipersiapkan. Kiai sebagai pemegang kekuasaan tertinggi di pesantren, seyogyanya menyiapkan kader masa depan. Pesantren Darussalam Gontor memberi contoh tentang bagaimana regenerasi dan kaderisasi dilakukan. Estapet dari generasi pertama

[31] Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi…,* hal. 93.

[32] Dhofier, *Tradisi Pesantren*, *Studi…*, hal. 101.

[33] Muhammad Natsir, *Capita Selecta 2*, (Jakarta : PT Abadi, 2008), hal. 472.

(Trimurti K.H. Sahal, K.H. Fanani, dan K.H. Imam Zarkasyi) ke generasi kedua berjalan mulus dan menuai kesuksesan. Dari generasi kedua inilah Gontor menjelma menjadi lembaga pendidikan Islam terkemuka di Indonesia.

Kunci sukses regenerasi di Gontor tidak lepas dari model kaderisasinya. K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi menulis bahwa Gontor adalah lembaga kaderisasi kepemimpinan.[34] Falsafah siap dipimpin dan siap memimpin sudah mendarah daging di Gontor. Sehingga tidak sulit menemukan calon-calon pemimpin baru di Gontor. Pesantren Gontor yang didirikan oleh Trimurti menganut model kepemimpinan kolektif terbuka yang mengakomodir unsur keturunan (geneologi) dan kemampuan (meritokrasi).

Dalam mengelola pesantren sebagai lembaga pendidikan tidaklah mudah. Pasti banyak hambatan dan rintangan yang dihadapi. Apalagi mengelola pesantren yang lebih mengandalkan swadaya masyarakat dan tidak bergantung pada peran pemerintah. Pengelolaannya pun harus berada pada manajemen yang jelas. Kalau tidak, imbasnya akan terhadap keberlangsungan dari keberadaan dari pondok itu sendiri, seperti bisa vakum, kekurangan murid, dan tutup. Melihat realitas itu, ternyata tugas seorang kiai sebagai pemimpin pesantren sangatlah berat, tidak hanya mengurusi santri-pesantren tetapi juga masyarakat. Oleh karena itu, seorang kiai dituntut memiliki keterampilan, wawasan, profesionalitas, ilmu agama yang memadai, serta teladan bagi bawahannya.[35]

Tiga alasan kenapa pesantren dianggap sebagai subkultur. *Pertama*, pola kepemimpinan pesantren yang berada di luar kepemimpinan pemerintah (desa). *Kedua*, kitab kuning, sebagai literatur yang dikaji di dalam pesantren terus dipelihara selama berabad-abad. *Ketiga*, sistem nilai pesantren yang terpisah dari nilai dari yang diikuti oleh masyarakat luas.[36] Azra menyatakan setidaknya ada tiga fungsi pokok pesantren; *Pertama*, transmisi

---

[34] Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal Untuk Pemimpin*, (Ponorogo : Trimurti Press, 2001), hal. 94.

[35] Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng)* (Malang : Kalimashada Press, 1993), hal. 20.

[36] Abdurrahman Wahid, *Menggerakan Tradisi*, (Yogyakarta : LKiS, 2010), hal. 233-234.

pengetahuan Islam (*transmision of Islamic knowledge*), *kedua*, pemeliharaan tradisi Islam (*transmision of Islamic knowledge*); dan *ketiga,* pembinaan calon-calon ulama (*reproduction of ulama*).[37] Pesantren bisa bertahan sampai saat ini karena pesantren; (1) mewarisi dan memelihara kontinuitas tradisi Islam yang dikembangkan ulama dari masa ke masa, (2) mampu menyesuaikan diri (*adjustment*) terhadap perkembangan masyarakat (3) menunjukan makna keislaman dan makna keaslian Indonesia.[38]

Dengan adanya pengaruh globalisasi dan urbanisasi, persaingan lembaga pendidikan semakin terbuka, di mana setiap orang dapat menentukan sekolah berdasarkan selera dan kehendaknya. Segmentasi pasar pendidikan pada situasi dan kondisi tersebut akan semakin terdesak oleh perubahan pola pikir dan perilaku konsumen yang menginginkan perubahan dalam berbagai aspek termasuk dalam dunia pendidikan.

Menurut Samuel Bowles, pasar pendidikan dan persaingan antar lembaga pendidikan pada akhirnya akan mengikuti kekuatan budaya yang mendominasi di masyarakat sebagai sebuah bentuk identitas mereka.[39] Husni Rahim dan kawan-kawan mengatakan madrasah yang unggul bersifat komprehensif di mana peran dan karekter utamanya sebagai tempat belajar ilmu agama yang dikelola dengan manajemen yang handal sehingga siswa-siswanya memiliki kompetensi utama untuk kehidupan nyata. Oleh sebab itu, dibutuhkan karekter dan sikap yang baik, menguasai dan paham sains, serta memiliki kecakapan dan kemampuan.[40]

---

[37] Mardiyah, "Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Modern Gontor Kediri dan Pesantren Tebu Ireng Jombang*", TSAQAFAH,* Vol. 8, No.1, April 2012, hal. 77.

[38] Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru,* (Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 2002), hal. 107-108.

[39] A. Malik Fajar, *Visi Pembahuran Pendidikan Islam*, (Jakarta : LP3NI, 1998), hal. 6-7. Baca juga Samuel Bowles, Micro Economic: *Behavior, Institutions, and Evolutions,* (New Jersey : Princeton University, 2009), hal. 400.

[40] Husni Rahim dan dkk, *Madrasah Sebagai Alternatif Pendidikan Unggul*, (Jakarta : Lembaga penelitian UIN Jakarta dengan UIN Press, 2011), hal. 20-21.

Meneliti rekam jejak kepemimpinan kiai dalam pendidikan pesantren perlu dilakukan. Informasi keterlibatan kiai sepuh dalam pengembangan pendidikan pesantren sangat penting bagi generasi berikutnya. Rekam jejak dan keberhasilan kiai sepuh itu harus bisa ditiru oleh kiai muda saat menerapkan pola pendidikan di pondok pesantren dengan menyesuaikan dengan perubahan dan kemajuan zaman. Dibawa kepemimpinan kiai, perkembangan pesantren secara kelembagaan cukup pesat. Tidak hanya dari sisi kuantitas tetapi juga kualitas.

Kesuksesan seorang kiai dalam memimpin pesantren tidak dapat dilepaskan dari model dan strategi yang digunakan kiai. Strategi dan model menjadi penentu arah pengembangan pesantren. Dengan kata lain, perbedaan model dan strategi yang digunakan oleh masing-masing kiai menjadikan konsentrasi pengembangan pesantren juga berbeda-beda, sehingga tidak heran bila antar pesantren memiliki kecenderungan pengembangan yang berbeda-beda.

Dalam budaya pesanten seorang kiai dianggap memiliki berbagai peran, baik sebagai pemimpin, guru, dan suami bagi keluarganya yang menetap di pondok. Selain itu, sebagai pemimpin pesantren, kiai juga diharuskan untuk menjunjung tinggi nilai-nilai luhur yang menjadi acuan dalam perilaku dan pengembangan pesantren. Kiai salah satu elemen terpenting dan sosok yang disegani di pesantren. Dengan asumsi seperti itu, maka kiai memiliki beberapa kedudukan di pesantren antara lain; sebagai arsitektur, pendiri, pengembang, dan juga pemimpin dan manajer.[41]

Kepemimpinan kiai sangat memberikan kontribusi tersendiri bagi keberhasilan pengembangan mutu pesantren, hal tersebut terjadi karena kiai menawarkan paradigma yang berbeda dalam mengembangkan konsep *character building*, kiai berhasil mampu meningkatkan kualitas pendidikan. Model kepemimpinan kiai akan berpengaruh pada pendidikan yang dikembangkan oleh pesantren

[41] Zainuddin Syarif "Manajemen Kepemimpinan Kiai dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren", *FIKROTUNA*, Vol. 6, No. 2, Desember 2017, hal. 522.

dan menawarkan perspektif alternatif dalam pengembangan pendidikan karakter di Indonesia.[42]

Dari segi bahasa, kepemimpinan adalah seseorang yang membawahi sebuah perkumpulan atau institusi[43] dan dirinya bagian dari kegiatan tersebut. Dalam konteks fungsinya, kepemimpinan mengandung unsur visi panjang serta karekter sebagai proses mempengaruhi seseorang atau kelompok,[44] perilaku mempengaruhi induvidu,[45] jenderal lapangan,[46] kemampuan untuk menggerakkan,[47] kemampuan memimpin, memengaruhi, memotivasi, mengendalikan, mengarahkan, menasehati, membimbing, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum. Secara interaksional, kepemimpinan adalah sebuah ikatan yang saling melengkapi antara pemimpin dan bawahannya yang menginginkan transformasi perubahan dalam rangka menggapai visi bersamanya.[48]

Derivikasi kepemimpinan diambil dari kata pemimpin. Sedangkan pemimpin adalah induvidu atau personal yang memiliki hak untuk memerintah dan bawahannya harus mengikuti dalam mencapai tujuan organisasi.[49] Menurut Mastuhu, dalam memimpin pesantren seorang kiai harus bisa memanfaatkan seluruh elemen

---

[42] Hasan Baharun, "Total Moral Quality: A New Approach For Character Education In Pesantren", *Ulumuna*, Vol. 21, No. 1, 2017, hal. 57-80.

[43] Taufik Hidayat, *Korelasi Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Kepala Madrasah dengan Pengelolah Madrasah Tsanawiyah se-Kota Cirebon*, (IAIN Cirebon, 2011), hal. 21.

[44] Tikno Lenssufie, *Ledearship untuk Profesional dan Mahasiswa*, (Jakarta : Erlangga Group, 2010), hal. 21.

[45] Gary Yuki, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta : Prehalindo, 2005), hal. 2. Reprint Jakarta Indeks, 2011, hal. 4.

[46] HAR. Tilaar dalam Mujmil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta : Erlangga, 2007), hal. 3.

[47] Soepardi dalam E. Mulyana, *Manajemen Berbasis*, hal. 107.

[48] Joseph C. Rost, *Leadership for Twenty-Fist*, (Westport: CN. Praeger, 1991). Baca juga Triantoro Safari, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2004), hal. 3.

[49] Malayu, S. P. *Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), hal. 169.

yang ada dalam pesantren untuk mencapai visi pesantren.[50] Lebih lanjut Mastuhu menjelaskan unsur-unsur pendidikan pesantren yang bisa digunakan oleh kiai tersebut meliputi; kiai dan santri, sarana perangkat keras (masjid, asrama, atau pondok, rumah kiai), dan sarana perangkat lunak (tujuan, kurikulum, metodelogi, pengajaran, evaluasi), dan alat-alat pendidikan lainnya.

Kepemimpinan merupakan pembahasan yang masih relevan untuk terus diteliti dan dikaji, terlebih lagi jika dikaitkan dengan kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan. Karena hal tersebut merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau gagalnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.[51]

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber bentuk kekuasaan yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi dan hubungan.[52] Pada dasarnya kemampuan untuk mempengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan tersebut terdapat kekuasaan. Aspek kekuasaan tak lain adalah kemampuan untuk mendapatkan orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lainnya.[53] Praktik kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu.[54] Kepemimpinan menunjuk pada proses untuk membantu mengarahkan clan memobilisasi orang atau ide-idenya.[55]

---

[50] Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan…,* hal. 105.

[51] Muhammad Masrur, "Figur Kyai dan Pendidikan Karakter di Pondok Pesantren" *Tarbawiyah,* Vol. 01, No. 02, Desember 2017, hal. 273.

[52] Encep Syarifuddin, "Teori Kepemimpinan", *Al-Qalam*, Vol 21, No. 102 Desember 2004, hal. 462.

[53] James L. Gibson, dkk, *Organisasi* terjemahan Nunuk Adiarni (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), edisi kedelapan, hal. 480.

[54] Peter L. Wright dan David S Taylor, *Improving Leadership Perfarman,e: Interpersonal Skills far E.ffe,tive Leadhership* (Hemel Hempstead-UK): Prentice-Hall International Ltd., 2 edition, 1994), hal. 1-2.

[55] John P. Kotter, *Forre far Change: How Leadership Differs from Management* (New York: The Free Press, 1990), hal. 3-5.

Kepemimpinan kiai saat ini lebih banyak bergaya kepemimpinan karismatik. Hal ini terjadi karena kealiman, ketakwaan, keikhlasan, dan keistiqomahannya. [56] Dengan karismatiknya itu, masyarakat menjadikan tokoh panutan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul diantara mereka. Sartono Kartodirjo mengatakan bahwa pondok pesantren dari dulu maupun sekarang, merupakan lembaga paling penting yang membawahi kegiatan warga muslim Indonesia dalam bidang kemasyarakatan, kebudayaan, dan keagamaan.[57]

Pesantren Daarul Rahman, Asshiddiqiyah, dan Darunnajah merupakan tiga contoh pesantren semi modern yang sangat intensif melakukan kaderisasi kepemimpinan sedini mungkin. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kevakuman dan keberlangsungan pesantren setelah ditinggal mati oleh pendirinya. Kaderisasi pertama kali dilakukan dalam lingkaran dalam keluarganya kemudian diteruskan dengan mengkader para alumni-alumninya.

Melihat fenomena pengkaderan yang dilakukan oleh kiai dalam lingkaran keluarga (klan) dalam menyiapkan penggantinya sangat menarik untuk diteliti. Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang permasalahan di atas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian yang lebih jauh tentang fenomena tersebut. Maka untuk menjawab permasalahan yang berkembang itu, peneliti mencoba melakukan penelitian ditiga pesantren dengan judul "Kepemimpinan Klan Kiai Dalam Pendidikan Pesantren Modern (Studi Komparasi di Pesantren Daarul Rahman, Asshiddiqiyah, dan Darunnajah".

B. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di atas. Maka identifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

a) Karekteristik sebagai ciri kepemimpinan di pondok pesantren.

---

[56] Hiroko Horikoshi, *A Traditional Leader in a Time of Change: The Kijaji ang Ulama in West Java*, The University llinois at Urbana-Chapaign: University Michellin, 1976), hal. 792. Terj. Umar Basalim dan Andi Muarly Sunrawa, *Kiai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta : P3M, 1987), hal. 115.

[57] Sartono Kartodirjo, *Religious Movement of Java inthe 19th and 20 th Centuries*, (Yogyakarta : Gajah Mada University, 1970), hal. 114.

b) Kedudukan kiai mengalami pergeseran makna di masyarakat dan kiai bukan satu-satunya tempat bertumpuh seperti zaman dulu.
c) Proses pengangkatan kepemimpinan Klan Kiai di pesantren mengalami dinamika.
d) Upaya kiai dalam mempertahankan eksistensi dan keberlangsungan kepemimpinan di pesantren.
e) Pola kepemimpinan Klan Kiai dalam pendidikan pesantren.
f) Regenerasi kepemimpinan pesantren menjadi permasalahan yang harus kaji.
g) Persamaan dan perbedaan kepemimpinan Klan Kiai di pesantren.

2. Rumusan Masalah

Setelah mempelajari latar belakang masalah dan identifikasi permasalahan di atas, peneliti merumusan permasalahan sebagai acuan dasar dalam penelitian sebagai berikut:

a) Bagaimana kepemimpinan Klan Kiai di pesantren Daarul Rahman, Asshiddiqiyah, dan Darunnajah ?
b) Bagaimana pola kepemimpinan Klan Kiai dalam pendidikan pesantren Daarul Rahman, Asshiddiqiyah, dan Darunnajah ?
c) Apa persamaan dan perbedaan kepemimpinan Klan Kiai di pesantren Daarul Rahman, Asshiddiqiyah, dan Darunnajah ?

3. Batasan Masalah

Setelah dilakukan identifikasi masalah dan perumusan masalah, peneliti membatasi permasalahan dalam penelitian ini dalam tiga aspek. Ketiga aspek itu sebagai berikut:

a) Tempat
Tempat pelaksanaan penelitian di Pondok Pesantren Daarul Rahman, Asshiddiqiyah, dan Darunnajah.
b) Waktu
Waktu pelaksanaan penelitian terhitung mulai tanggal 19 Januari -30 Juni 2018

c) Tema

Permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah kepemimpinan klan kiai dalam dunia pendidikan khususnya di Pondok Pesantren Daarul Rahman, Asshiddiqiyah, dan Darunnajah.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Sasaran utama yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1) Untuk membahas kepemimpinan Klan Kiai di pesantren Daarul Rahman, Asshiddiqiyah, dan Darunnajah.
2) Untuk menganalisa pola kepemimpinan Klan Kiai dalam pendidikan pesantren Daarul Rahman, As-Shiddiqiyah, dan Darunnajah.
3) Untuk menganalisa persamaan dan perbedaan kepemimpinan Klan Kiai di pesantren Daarul Rahman, Asshiddiqiyah, dan Darunnajah.

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur dan bahan referensi dalam ranah keilmuan khususnya dalam bidang pendidikan Agama Islam.
2) Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran untuk peneliti dan praktisi pendidikan khususnya para guru dan Kiai dalam memajukan pendidikan pesantren.
3) Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan yang lebih baik di masa mendatang dalam memajukan pendidikan di pesantren.

D. Studi Terdahulu yang Relevan

Penelitian tentang pesantren sudah banyak dilakukan oleh para ahli maupun intelektual kampus untuk tesis dan desirtasi. Menimbang posisi pesantren sebagai sentral pendidikan Islam di Indonesia tentunya penelitian pesantren harus terus dilakukan dari tahun ke tahun. Pesantren dengan segala kelebihan dan kekurangan

terus menjadi objek penelitian. Adapun penelitian pesantren yang telah dilakukan sebagai berikut;

Penelitian Fakih Affandi M (2012) di Pondok Pesantren as-Syi'ar Leles Garut yang berjudul "Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pendidikan Pesantren". Hasil penelitian tersebut dimuat di Jurnal Pendidikan Universitas Garut. Fakih mengemukakan terjadinya pergeseran pola kepemimpinan di pesantren dari otoriter menuju demokratis. Ini merupakan jalan bagi pesantren untuk tetap eksis di masa kini dan akan datang. Kepemimpinan otoriter sudah tidak sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan. Figur kiai sebagai *Single fighter* sudah tidak mampu memenuhi semua hayat pesantren. Pesantren sekarang sudah mengadopsi sistem yayasan. Hal ini berdampak pada model kepemimpinan regenerasi kepemimpinan di pesantren. Sosok pengganti kiai dipilih langsung pengurus yayasan secara demokratis, sehingga akan muncul figur pimpinan baru yang kapabel.[58]

Selanjutnya, penelitian N. Prabowo (2016) dengan judul "Model Kepemimpinan di Pondok Pesantren". Dalam penelitiannya, ia melihat bahwa penyelenggara Pondok Pesantren secara prakteknya bersumber pada pendidikan Islam yang integratif, yakni memadukan sistem tradisonal (pondok) dengan sistem Pendidikan Nasional. Selain itu, tipe kepemimpinan kiai tetap bersifat induvidual-kolektif dengan model kepemimpinan yang spiritual-karismatik. Kelebihan tipe kepemimpinan ini yaitu kiai lebih dominan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan kelemahannya terletak pada kepemimpinan kiai itu sendiri yang menjadikan karismatik kiai satu-satunya tolak ukur keberhasilan pendidikan di pesantren.

Penelitian Kasful Anwar Us (2015) program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia Bandung denganjudul "The Leadership of Kiyai in Islamic Boarding School, A Studi of Islamic Boarding School of Jambi". Menurutnya ada tiga model pemilihan kepemimpinan di pesantren; musyawarah, keturunan, dan penunjukan. Model musyawarah dilaksanakan di Pondok Pesantren

[58] Fakih Affandi M, "Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pendidikan Pesantren", Jurnal *Pendidikan Universitas Garut* , Vol. 06, No. 01, 2012.

Nurul Iman, model keturunan di Pondok Pesantren As'ad, dan model penunjukkan langsung di Pondok Pesantren al-Hidayah.[59]

Mastuhu dengan penelitiannya, *Gaya dan suksesi Kepemimpinan Pesantren.* Penelitiannya dilakukan di 6 lembaga pesantren. Dari hasil penelitiannya, ia menyimpulkan bahwa kepemimpinan kiai di pesantren mempunyai tipe kepemimpinan tersendiri dengan mutu yang yang berbeda-beda sesuai dengan perbedaan paradigma penyelenggaraan pendidikannya. Kepemimpinan karismatik tetap menjadi gaya paling dominan dianut para pengasuh pesantren. Dari gaya kepemimpinan kharismatik, Mastuhu menemukan dua pola hubungan yang unik antara kiai dan santri. Kedua pola tersebut adalah pola hubungan otoriter-paternalistik (pola antara pimpinan dan bawahan) dan pola hubungan *laissez faire* (pola hubungan kiai santri yang tidak didasarkan pada tatanan organisasi yang jelas).[60]

Iik Arifin Mansurnoor (1987), *Ulama, Villagers, Change: Islam in Central Madura*. Disertasi pada Institute of Islamic Studies McGill University. Dalam penelitian yang dilakukan di Madura menunjukan bahwa peran ulama di Madura sangat sentral. Ulama Madura memainkan peranan penting yang kemudian mendominasi dan menduduki posisi sentral di masyarakat. Begitu juga ulama mendukung kestabilan masyarakat dan memainkan peran dalam menghadapi perubahan sosial dan politik di Madura.

Mansurnoor menggunakan penelitian lapangan dalam penelitiannya menjelaskan Madura pada masa kolonial dengan menggunakan pendekatan antropologi. Tentunya ulama di Madura menjadi sentral perubahan dan memiliki posisi yang strategis di kalangan masyarakat Madura. Akan tetapi, Mansurnoor tidak menjelaskan bagaimana perilaku dan pemikiran politik ulama Madura.

Imam Suprayogo *(*2009), *Kiai dan Politik: Membaca Citra Politik Kiai*. Buku ini adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh

---

[59] Kasful Anwar Us, "*The Leader Ship of Kiyai in Islamic Boarding School, A Studi of Islamic Boarding School of Jambi*", Bandung Program Pascasarjana UPI, 2015.

[60] Mastuhu, "Gaya dan Suksesi Kepemimpinan Pesantren", *Ulumul Qur'an,* Vol. II, No. 7. 1990.

Imam Suprayogo membahas tentang keterlibatan kiai dalam kehidupan sehari-hari masyarakat atau kepentingan umum, baik itu sosial, politik, dan ekonomi. Sehingga dalam penelitiannya mengungkap orientasi kiai yang begitu variatif. Misalnya ada kiai yang menitik beratkan pada pengembangan spiritual, ada yang mengkonsentrasikan dirinya pada aspek politik, dan bahkan ada yang memusatkan orientasinya pada pengembangan masyarakat, kemudian disebut dengan kiai advokat.

Buku *Tradisi Pesantren*: *Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai* yang ditulis oleh Dhofier dengan menggunakan pendekatan antropologis dalam menerangkan dan menganalisa objek studinya. Dalam disertasinya Dhofier mengatakan bahwa pesantren sebagai kerajaan kecil di mana kiai sebagai rajanya. Sehingga kepemimpinan di pesantren menjadi milik putra kiai. Disertasi ini cukup komprehensip dan bisa dijadikan referensi utama untuk memahami elemen-elemen pesantren dan kehidupan sosio-religious para pemimpin masa depan.

Selanjutnya buku yang ditulis oleh Saiful Falah (2016), *Pesantren, Kiai & Masa Depan, Upaya mencari Model Kaderisasi Ideal di Pesantren.* Dalam bukunya disimpulkan bahwa ditemukan tiga model regenerasi di pesantren; caretaker, organisasi, dan keturunan. Begitu juga dengan kaderisasi ada tiga model; organisasi, keturunan, dan kekeluargaan.

Pada umumnya, kaderisasi dan regenerasi di pesantren menganut model keturunan. Regenarasi di pesantren, walaupun pemilihan kepemimpinan melalui jalur keturunan tetapi proses pemilihan kepemimpinan melalui mekanisme pengawasan yang ketat. Seseorang yang akan dipilih menjadi pemimpin harus memenuhi syarat dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pesantren. Seorang putra pertama kiai tidak otomatis menjadi pengganti kiai. Dia harus memenuhi nilai-nilai dasar yang telah disepakati.

Selanjutnya, Tesis yang ditulis oleh Sri Widyastuti (2012), *Kepemimpinan Kiyai di Lembaga Pendidikan Modern* (Studi Kasus Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta Selatan). Tesis ini ditulis dalam rangka menyelesaikan Program Magister Agama di Sekolah

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.[61] Kesimpulan dari tesis ini *pertama*; kiai yang selama ini dikenal sebagai pimpinan pesantren berperilaku otoriter telah berubah sikapnya menjadi lebih demokrasi dan terbuka. Sikap otoriter kiai telah didelegasikan pada struktur organisasi sesuai keterampilan dan kemampuan para pendukung organisasi. *Kedua;* timbulnya kesadaran kiai untuk mengarahkan karismatiknya kepada cita-cita dan tujuan organisasi adalah faktor yang penting dalam mewujudkan sisstem organisasi dalam pesantren. *Ketiga;* dalam kepemimpinannya kiai telah mampu mengelola organisasi dengan memberdayakan seluruh sumber daya pendidikan yang ada dalam tata kelolanya secara profesional untuk mewujudkan pendidikan bermutu di pesantren. *Keempat;* tata kelola yang dilaksanakan sudah memenuhi standar pengelolaan dalam sistem pendidikan nasional sehingga terwujud lembaga pendidikan yang transparansi dan berakuntabel.

Bukti yang mendukung kesimpulan dari penelitian ini adalah pelaksanaan kepemimpinan di pesantren Darunnajah mengilhami pola kepemimpinan yang selama ini dipimpin secara tradisional. Model kepemimpinan yang dilakukan adalah partisipatif demokratis, dilaksanakan penuhnya oleh pimpinan pesantren.

E. Metodologi Penelitian

1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Daarul Rahman, Asshiddiqiyah, dan Darunnajah. Penelitian dimulai dari tanggal 19 Januari - 30 Juni 2018.

2. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan antropologis dan penafsiran budaya. Antropologi adalah salah satu disiplin ilmu dari cabang ilmu pengetahuan sosial yang memfokuskan kajiannya pada manusia. Kajian antropologi ini

[61] Sri Widyastuti Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, *Kepemimpinan Kiyai di Lembaga Pendidikan Modern* (Studi Kasus Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta Selatan), (Jakarta : Pustikom, 2012).

setidaknya dapat ditelusuri pada zaman kolonialisme di era penjajahan yang dilakukan bangsa Barat terhadap bangsa-bangsa Asia, Afrika, dan Amerika Latin serta suku Indian. Selain menjajah, mereka juga menyebarkan agama Nasrani. Setiap daerah jajahan, ditugaskan pegawai kolonial dan missionaris, selain melaksanakan tugasnya mereka juga membuat laporan mengenai bahasa, ras, adat istiadat, upacara-upacara, sistem kekerabatan, dan lainnya yang dimanfaatkan untuk kepentingan jajahan.[62]

Antropologi diartikan sebagai ilmu tentang manusia. Secara terminologi antropologi diartikan sebagai ilmu tentang manusia, khususnya tentang asal usul, aneka warna bentuk fisik, adat istiadat, dan kepercayaan pada masa lampau. [63] Edward Taylor mendefinisikan antropologi sebagai hasil perilaku yang pada gilirannya mengakumulasikan dan mentransmisikan pengetahuannya. Oleh karena kemampuanya yang khusus manusia itu mka ia dapat menyusun kembali lingkungan alamiahnya. Sementara James L. Peacock, pengertian antropologi menitikberatkan pada aspek pemahaman kemanusiaan dalam bentuk keanekaragaman secara menyeluruh.[64]

Menurut Koncaraningrat[65] spesialisasi antropologi terbagi menjadi dua; *pertama* yaitu; Antropologi Fisik (Paleontropologi) yang mengkaji asal usul manusia, evolusi, dan sejarahnya. Dan yang *kedua* adalah Antropologi Budaya yang meliputi arkeologi, ethnologi, dan ethnografi. Arkeologi aspek yang mempelajari kebudayaan manusia masa lalu melalui kajian sistimatis atas data bendawi yang ditinggalkan. Kemudian kajian berikutnya tentang ethnologi yang mempelajari asas kedudaaan manusia di dalam kehidupan masyarakat suku bangsa di seluruh dunia baik memahami cara berpikir maupun berperilaku. De Vos dan Barth dalam Pelly

---

[62] Dedi Mahyudi, "Pendekatan Antropologi dan Sosiologi dalam Studi Islam", *Jumantik,* Vol. 2. No. 2. 2016, hal. 208.

[63] Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indoinsia, (Jakarta :Balai Pustaka, 1995), hal. 50.

[64] James L. Peacock, *The Antrophological Lens, Harsh Ligh, Soft Focus,* (Cambridge: University Press, 1998), hal 10.

[65] Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu Antropologi*, (Jakarta: Aksara Baru, 1980), hal. 24.

mengemukakan perbatasan perbatasan kelompok etnik sebagai segi-segi penegas yang penting bukannya hal-hal budaya di dalam perbatasan-perbatasan tersebut. Barth menyatakan bahwa kita tidak dapat mengenali suatu kelompok etnik hanya dari budayanya saja, kita harus memperhatikan perilaku mereka.[66] Adapun Ethnografi Adalah pelukisan adat kebiasaan. Ethnografi adalah metode riset yang menggunakan observasi langsung terhadap kegiatan manusia dalam konteks sosial dan budaya sehari-hari. Ethnografi berusaha mengetahui kekuatan-kekuatan apa saja yang membuat manusia melakukan sesuatu. Tugas utama antropologi adalah studi tentang manusia adalah untuk memungkinkan kita memahami diri kita dengan memahami kebudayaan lain. Antropologi menyadarkan kita tentang kesatuan manusia secara esensial dan membuat kita saling menghargai satu sama lainnya.[67]

Pendekatan lain yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penafsiran budaya. Tujuan penggunaan pendekatan budaya untuk mengekspos kebudayaan. Saat menggunakan pendekatan ini seseorang peneliti agar bisa memikirkan suatu peristiwa di mana masyarakat diharapkan berperilaku secara baik.[68] Penelitian dengan pendekatan ini mengatakan bahwa bagaimana diharapkan berilaku dalam latar kebudayaan.

3. Jenis Jenelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Kegunaan penelitian kualitatif dalam penelitian ini untuk mempelajari semua aspek objek dalam penelitian yang tak terketahui[69] yang dialami oleh subyek yang akan diteliti.

---

[66] Usman Pelly, *Urbanisasi dan Adabtasi; Peranan Misi Budaya Minangkabau dan Mandailing* (Jakarta: PT. Pustaka LP3ES Indonesia, 1998), hal. 14.

[67] M. Dimyati Huda, "Pendekatan Antropologi dalam Studi Islam" *Didaktika Religia* Vol. 4, No. 2. 2016, hal. 114.

[68] Pupu Saepul Rahmat, "Penelitian Kualikatif", *Equilibrium*, Vol. 5. No. 9, Januari-Juni 2009, hal. 1-8.

[69] Alsen Straus & Juliet Corbin, *Dasar-Dasar Penelitian Kualikatif*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2003), hal. 5.

4. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Wawancara, observasi, dan studi dokumen sebagai data primer dan bahan lain seperti jurnal, buku, kaset, dll yang masih ada kaitan dengan penelitian ini sebagai data sekunder.

5. Tehnik Pengumpulan Data

Tehnik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

a. Wawancara *(Interview)*

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan secara langsung. Peneliti berhadapan langsung dengan responden. Sebelum wawancara, terlebih dahulu peneliti menyusun pertanyaan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Diantara responden yang diwawancarai dalam penelitian ini terdiri dari :

Informan Penelitian
Tabel 1.1

No.	Nama	Jabatan
1.	K.H. Syukron Makmun	PimpinanPesantren Daarul Rahman Pusat
2.	K.H. Noer Muhammad Iskandar	Pimpinan Pesantren Asshiddiqiyah Pusat
3.	K.H. Mahrus Amin	Pimpinan Pesantren Darunnajah Pusat
4.	K.H. Musthafa Hadi Chirzin	Menantu Mahrus Amin, Ketua I Yayasan Darunnajah, dan pimpinan Pesantren Madinatunnajah Kali Mukti Cirebon
5.	M. Irfan Kurniawan, M. Ag.	Wakil ketua I STAI Darunnajah. Dalam lingkaran keluarga Darunnajah dia adalah menantu dari cucunya Abdul Manaf yang bernama Afaf Saefullah Kamilie

6.	Muhammad Faiz (Gus Faiz)	Pimpinan Daarul Rahman Pusat. Putra kedua dari K.H. Syukron Ma'mun
7.	Husni Mubarak, M.A	Tenaga pengajar di Asshiddiqiyah. Selain mengajar dia juga dipercaya memegang jabatan Lurah Pondok.
8.	Muhtar Tayib, S.Pd	Tenaga pengajar di Asshiddiqiyah. Selain mengajar, dia juga dipercaya memegang jabatan Lurah Pondok pasca Mubarak ke luar dari pondok untuk mengajar dan mengabdi di tempat lain.

Tabel di atas merupakan deskripsi dari responden yang berhasil diwawancara dalam penelitian ini. Saat menghimpun data, peneliti berhasil menemui dan mewancara tiga pimpinan utama pesantren. Begitu juga dengan responden lain berhasil peneliti temuin untuk wawancara supaya mendapatkan data sesuai dengan tema dalam penelitian ini. Sebelum penelitian ini berakhir, dua dari tiga tokoh utama dalam penelitian ini sudah wafat. Walaupun kedua orang tokoh tersebut sudah wafat tidak mengurangi dan menghalangi jalannya penelitian ini. Karena secara tidak langsung pada saat diwawancara oleh peneliti, kedua tokoh tersebut jauh hari berpesan kepada peneliti jika masih membutuhkan data lagi untuk kebutuhan penelitiannya silahkan datang saja untuk menemui dan mewancara orang kepercayaannya.

Untuk K.H. Mahrus Amin merekomenadikan pada peneliti untuk wawancara dengan menantunya K.H. Musthafa Hadi Chirzin dan K.H. Noer Muhamammad Iskandar merekemenadikan pada peneliti untuk wawancara dengan lurah pondoknya. Berkat doa dan pesan kedua tokoh tersebut, dalam berburu data selanjutnya peneliti tidak banyak menemui hambatan. Bahkan peneliti mendapat amunisi tambahan untuk kelancaran penelitian ini yaitu dukungan langsung

dari menantu cucunya yang notabone dengan siaga memberikan dan memdampingi peneliti untuk kelengkapan penelitian ini.

Begitu juga dengan satu tokoh utama yang masih hidup yaitu K.H. Syukron Makmun, peneliti sangat mudah menemui dan mewawancaranya untuk mendapatkan data yang diinginkan. Salah satu faktor yang membuat kemudahan peneliti saat wawancara dengan K.H. Syukron Makmun adalah karena didukung oleh faktor intern kekeluargaan wali santri dengan pondok yaitu salah seorang putra peneliti menjadi santri di Pesantren Daarul Rahman.

b. Observasi

Untuk menambah akurasi data, peneliti melakukan observasi atau pengamatan. Selama melakukan kunjungan ke pondok pesantren, peneliti mengamati kegiatan sehari-hari pimpinan pondok pesantren dan klannya. Meskipun peneliti tidak memiliki waktu yang banyak selama berada di dalam kompleks pesantren. Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti sangat menunjang akurasi data dan fakta sebagai bahan untuk diolah menjadi temuan dan kesimpulan dalam penelitian.

c. Dokumentasi

Selain menggali data dari responden secara langsung, peneliti juga melakukan pengumpulan data melalui dokumen. Diantara arsip dokumen yang dijadikan bahan dalam penelitian ini meliputi; modul pesantren dan dokumen lain yang masih ada kaitan dengan penelitian ini.

6. Tehnik Analisis Data

Dalam melakukan analisis data, penulis menggunakan analisis data kuatikatif. Pengumpulan data berupa wawancara, dokumentasi dan observasi. Proses analisis dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan yakni sejak awal penelitian berlangsung. Hasil proses data kemudian dirangkum dan diseleksi sesuai dengan kebijakan-kebijakan dan konsep yang digunakan dalam penelitian dan akhirnya disajikan dalam bentuk deskriptif.

Dalam menganalisis data kulikatif ada tiga tahapan. ***Pertama***, inventarisasi data. Dalam tahap ini data telah dikode, diringkas, dan dklasifikasikan berdasarkan sub pembahasan. ***Kedua***, pengorganisasian data, tahap ini informasi yang dikumpulkan

kemudian dikelompokkan ke dalam data-data penting sesuai dengan tema penelitian. ***Ketiga***, penafsiran data, pada tahapan ini dilakukan proses pengidentifikasi data yang mengarah kepada kesimpulan.

F. Sistimatika Penulisan

Untuk memudahkan penulisan dalam penelitian ini, penulis membagi sub-sub pembahasan ke dalam bab-bab. Kemudian sub-sub tersebut dirangkum dalam sistimatika penulisan menjadi 5 bab, yaitu:

Bab I : Pendahuluan. Bab ini merupakan pengantar dari penelitian yang berisikan tentang Latar Belakang Masalah, Permasalahan, Tujuan dan Manfaat Penelitian, Studi Terdahulu yang Relevan, Metodelogi Penelitian, dan Sistimatika Penulisan.

Bab II: Diskursus Tentang Teori Kepemimpinan. Bab ini membahas Pengertian Kepemimpinan, Kepemimpinan Pesantren (Kiai), Kepemimpinan Klan (*Ashabiyah*), Kepemimpinan dalam Perspektif Islam, Teori-Teori Tentang Kepemimpinan, Macam-Macam Gaya Kepemimpinan, dan Peran dan Fungsi Kepemimpinan.

Bab III: **Profile Pesantren Daarul Rahman, Asshiddiqiyah, dan Darunnajah.** Bab ini memuat tentang Sejarah Berdirinya Pesantren, Visi-Misi Pesantren, Kurikulum Pesantren, dan Organisasi Intern Pesantren.

Bab IV: Kepemimpinan Klan Kiai Dalam Pesantren. Dalam Bab ini akan dibahas dan sekaligus menjawab dari rumusan masalah dalam penelitian. Pokok-pokok pembahasannya adalah Kepemimpinan Klan Kiai di Pesantren, Pola Kepemimpinan Klan Kiai dalam Pendidikan Pondok Pesantren Daarul Rahman, Asshiddiqiyah, dan Darunnajah, dan Persamaan dan Perbedaan Antara kepemimpinan Klan Kiai di Pesantren tersebut.

Bab V: Penutup. Bab ini berisi Kesimpulan dan Saran

BAB II
DISKURSUS TENTANG TEORI KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Secara etimilogi kepemimpinan berasal dari kata dasar pemimpin, dalam bahasa Inggris *leadership* yang berarti kepemimpinan, dari kata *to lead* yang terkandung berarti bergerak lebih awal dan mendahului yang lain, memotivasi dan menggerakkan orang lain melalui karismanya.[1] Seiring perkembangan zaman, kajian tentang kepemimpinan terus tumbuh dan berkembang. Alasan tersebut bisa terlihat makin banyaknya literatur yang mengkaji tentang *leadership* dengan berbagai perspektifnya. *Leadership* dapat dipahami dari perencanaan sesuatu secara tepat dan bisa melatih calon-calon pemimpin.[2]

Kepemimpinan adalah ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab dasar-dasar dan formulasinya diharapkan mampu memberikan manfaat bagi kepentingan manusia. Ada banyak pengertian yang diutarakan oleh para ahli tentang kepemimpinan menurut perspsektif masing-masing. Dari perbedaan yang diuraikan itu tetap ada juga kesamaan. Menurut Young kepemimpinan yaitu hegemoni seseorang terhadap orang lain untuk berbuat sesuatu yang didasarkan atas penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keterampilan khusus bagi kondisi tertentu.[3]

Dalam pandangan ilmu-ilmu sosial, kepemimpinan adalah persoalan yang menjadi minat dan fokus kajian.[4] Pemimpin senantiasa muncul dalam kelompok kecil dan besar. Dalam masyarakat selalu ada pemimpin. Elemen yang berpengaruh merupakan kelompok minoritas dan posisi mereka sangat diperhitungkan, sedangkan yang dipengaruhinya sangat banyak. Ada tiga pandangan yang berkembang dalam memahami fenomena kepemimpinan. *Pertama*, kepemimpinan dapat dipahami sebagai

---

[1] A.M. Mangunhardjana, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta : Kanisius, 2004), hal. 11.

[2] Faris, "Kepemimpinan Kiai dalam…, hal. 127-128.

[3] Faris, "Kepemimpinan Kiai dalam…, hal. 128.

[4] Edi Susanto, "Krisis Kepemimpinan Kiai : Studi Atas Kharisma dalam Masyarakat", *Islamica*, Vol. 1. No. 2, Maret 2007, hal. 115.

kemampuan yang terdapat dalam diri seseorang. Kelebihan yang ada dari induvidu mampu mengantarkan berkuasa dan orang lain menerima perintahnya. *Kedua,* kepemimpinan diperoleh melalui status yang dipegang oleh individu. *Ketiga,* kepemimpinan tradisional yang telah mengakar pada kesakralan tradisi lama (kuno). Keberadaan pemimpin ditentukan oleh norma yang telah melekat di masyarakat dalam menjalankan berbagai tradisi.[5] Dalam pandangan Max Weber, bahwa kepemimpinan yang didasarkan pada kekuasaan luar identik dengan *charismatic authority*.[6]

Sarah Simpson (2012) mengatakan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai tindakan memimpin sekelompok orang atau organisasi, atau memiliki kemampuan untuk melakukan hal itu.[7] Istilah kepemimpinan terdiri dari kata pimpin, pemimpin, dan kepemimpinan yang dapat diartikan sebagai berikut: a) pimpin berarti tuntun atau bimbing. Dengan demikian di dalamnya ada dua pihak yaitu yang dipimpin dan yang memimpin, b) pemimpin berarti orang yang memengaruhi orang lain melalui proses kewibaaan komunikasi sehingga orang tersebut mencapai tujuan tertentu.[8] Keahlian itu jika berhubungan dalam memotori banyak orang, akan lahir pemimpin massa. Jika berkaitan dengan *Mursyid,* disebut pimpinan organisasi tarekat.[9] Dengan demikian dia mempunyai kekuasaan, wibawa, ataupun pengaruh.[10].

Kepemimpinan adalah keterampilan yang dimiliki induvidu dalam mengajak orang lain agar melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan bersama sampai induvidu itu menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.[11] Dari kata pemimpin di atas, maka

---

[5] Susanto, "Krisis Kepemimpinan Kiai…, hal. 116-117.

[6] Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization,* (New York : Ree Press, 1996), hal. 358.

[7] Sarah Simpson, *The Style, Model & Philosophy of Leadership*, (London : Ventus Publishing ApS, 2012), hal. 6.

[8] Inul Kencana Syafie, *Al-Quran dan Ilmu Administrasi,* (Jakarta : Renika Cipta, 2000), hal. 71-72.

[9] Budi Santoso, *Politik Kekuasaan dan Pemoeda,* (Yogyakarta : Kanisius 1984), hal. 5.

[10] Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren,* (Jakarta : LP3ES, 1999), hal. 19.

[11] Syafie, *Al-Quran dan Ilmu Administrasi…*, hal. 71-72.

kepemimpinan baik pemimpin formal maupun informal menjalankan tugasnya yang dengan sendirinya berbeda derajatnya, bobotnya, daerah jangkauannya dan sasaran-sasarannya. [12] Kepemimpinan merupakan objek diskursus para pakar dalam bidang manajemen. Yuki[13] menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah karekteristik yang dimiliki oleh seseorang dalam rangka mendorong kegiatan elemen tertentu untuk menggapai kepentingan bersama. Pernyataan disumber lain Yuki mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan induvidu untuk memengaruhi masyarakat agar menyumbangkan sumbangsihnya dalam efektivitas dan kesuksesan kegiatan (orgnisasi).[14] Senada dengan keberhasilan organisasi, kepemimpinan berarti kemampuan merespon inisiatif dalam kondisi sosial untuk membentuk aturan baru dalam memotivasi kerja sama ke arah tercapainya tujuan organisasi.[15] A. F Stoner dan C. Wankel bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengarahkan yang merupakan faktor penting dalam efektivitas manajer/pemimpin.[16] M. Peg (1994) mencoba menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah induvidu yang mempunyai keterampilan lebih yang memotivasi orang lain agar bekerja untuk cita-cita yang ditetapkan.[17]

Berbeda dengan lainnya J.M.P Fifner memandang kepemimpinan seni mengordinasikan dan mengarahkan induvidu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan. Begitu dengan Har Koontz menegaskan bahwa kepemimpinan adalah seni proses memengaruhi orang yang mereka dapati untuk kesejahteraan

---

[12] Winardi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen,* (Bandung : Alumni, 1983), hal. 19.

[13] Gary Yuki, *Leadership in Organization*, (Sevent Edition), (New York : Pearson Education, Inc, 2010), hal. 19.

[14] Yuki, *Kepemimpinan dalam organisasi…*, hal. 4.

[15] Nur Efendi, *Membangun Sekolah yang Efeektif dan Unggul,* (Yogyakarta : Lingkar Media, 2014), hal. 344.

[16] Winarto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pembahuruan Pondok Pesantren* (tesis) Prodi Manajemen Pendidikan Islam, (IAIN Tulungagung : 2015), hal. 12-16.

[17] M. Peg, *Kepemimpinan Positif*, (Jakarta : PT Pustaka Binama Presindo : 1994), hal. 6.

bersama.[18] Kepemimpinan adalah hubungan dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi diantara pemimpin dengan induvidu-induvidu yang dipimpin (relasi interpersonal). *Leader* bisa menjalankan perannya atas dasar kekuatan yang dimiliki memengaruhi dan mendorong seseorang agar melaksanakan tugasnya dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan.[19]

Suatu organisasi mencapai sasarannya ketika struktur organisasinya tepat dan sumber daya manusia tersedia. Selain hal di atas, maka kepemimpinan adalah unsur utama yang harus diperhitungkan.Tanpa pemimpin organisasi tidak mungkin berjalan lancar.[20] Pemahaman ini menarik untuk direnungkan dan kita bandingkan seperti yang pernah diungkapkan oleh Ibnu Khaldun (w. 808 H) yang dikutip Munawir Sadzali dalam bukunya. Ibnu Khaldun berpendapat bahwa untuk menjaga stabilitas kehidupan diperlukan adanya suatu organisasi dalam setiap komunitas. Organisasi ini merupakan suatu wahana yang dapat dijadikan manusia selain sebagai pengatur satu sama lainnya, juga merupakan suatu wadah untuk dapat saling melindungi dari gangguan yang lainnya.[21]

Masalah kepemimpinan merupakan masalah yang sangat penting yang selalu menjadi isu yang hangat untuk didiskusikan. Secara historis, dapat diketahui bahwa isu utama yang menjadi wacana pada saat Rasulullah wafat berkaitan dengan kepemimpinan. Tentang siapa yang akan memimpin sepeninggal beliau. Bahkan, wacana pengganti pemimpin setelah Rasulullah didiskusikan sebelum Jasadnya dimakamkan. Diskusi tersebut terjadi antara kaum Muhajirin dan Anshar yang merupakan dua kelompok besar kaum muslimin ketika itu di bawah naungan kepemimpinan Rasulullah SAW.

---

[18] Ahmad Saifuddin, *Kepemimpinan Kiai dalam Kultur Pesantren*, (Yogyakarta : UIN JOGJA, 2007), hal. 29.

[19] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 6.

[20] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : Rajawali Press, 2011), hal. 17.

[21] Tobibatussaadah, "Perempuan dan Eksistensi Kepemimpinan dalam Islam", *Akademika*, Vol. 19, No. 01, Januari -Juni 2014, hal. 154.

Menurut Winarto pemimpin itu ada ketika ada kelompok atau kumpulan. Eksistensi mereka senantiasa berada dalam lingkungan kelompok atau komunitas. Secara lebih khusus ada anak buah, bawahan, dan rakyat.[22] Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah relasi, pengaruh (mengajak dan menggerakkan), dan ada interaksi otomatis antara pemimpin dan yang dipimpin, oleh karena itu, pemimpin tersebut ada bila ada kelompok. Belum diketahui secara pasti mana teori kepemimpinan yang tepat dan dalam hal ini tergantung pada keberadaan latar belakang tempatnya.

Begitu pentingnya masalah kepemimpinan, sampai Ibnu Taymiyah (w. 728 H) mengatakan bahwa keberadaan pemimpin atau kepala negara yang dzalim masih lebih baik bagi rakyat dibandingkan tidak ada pemimpin sama sekali. Meminjam suatu ungkapan ia mengatakan bahwa enam puluh tahun dibawa pemerintahan yang dzalim masih lebih baik daripada semalam tanpa pemimpin.[23]

Stooner Freemen dan Gilbert (1995) memberikan batasan pada pemimpin pada tiga komponen mendasar, yaitu; *pertama,* kepemimpinan melibatkan orang lain. *Kedua,* kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan, *Ketiga*, kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekusaan untuk mempengaruhi orang lain atau pengikut. *Keempat,* kepemimpinan adalah mengenai nilai, karena mencakup semua sistem yang dapat menciptakan perilaku yang dipimpin.[24]

Bennis (1984) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang efektif mempunyai beberapa kompentensi yaitu; 1) menejemen makna, pemimpin mampu memahami tujuan lembaga dan dapat mengelola simbol-simbol organisasi untuk tujuan, 2) perhatian, kemampuan pemimpin untuk mengajak para staf mengarahkan perhatian, tenaga serta bakatnya untuk mencapai tujuan lembaga, 3)

---

[22] Winarto, *Kepemimpinan Kiai dalam…,* hal. 6.

[23] Ibnu Taymiyah, *al-Siy_sah al-Syar'iyah Fî Ishl_h al-R_'i wa al-R_'iyah*, (Beirut: Daar al-Fikr, 1997), hal. 114.

[24] H. Baharuddin, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Era 0tonomi Pendidikan" *Al-Harakah*, Vol. 8, No. l, Januari-April 2006, hal. 21-22.

menejemen kepercayaan, pemimpin berupaya menumbuhkan kepercayaan orang lain, para stafnya, dan menerapkan gaya kepemimpinan kondisional, 4) menejemen diri sendiri, memahami, dan mengenal dirinya.[25]

Berikut beberapa pandangan ahli dari Indonesia tentang kepemimpinan dalam beberapa referensi. Menurut SP. Siagan kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak pada sumber-sumber dan alat-alat tersedia bagi organisasi. Menurut Hendiyat Soetopo dan Waty Soemanto kepemimpinan adalah suatu aktivitas dalam menuntun kelompok secara pasti agar dari kelompok tersebut yaitu mencapai bersama.[26]

Menurut Winardi, kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung pada macam-macam faktor, baik faktor-faktor internal maupun faktor-faktor ekstern.[27] Sedangkan definisi kepemimpinan secara universal adalah keterampilan dan kesanggupan yang ada pada induvidu untuk membujuk kalangan agar ia menerima pengaruhnya, kemudian melakukan sesuatu hal supaya terwujudnya tujuan tertentu.[28] Jika dianalisis dari arti di atas menurut Wahjosumidjo kepemimpinan sederhananya terdiri dari istilah karekter, tingkah laku seseorang, gaya berkomunikasi, relasi kerja, posisi dari suatu jabatan administrasi yang berkenaaan dengan legitimasi pengaruh.[29] Sukamto meramu definisi bahwa kepemimpinan adalah terdiri; (1) memengaruhi induvidu supaya melakukan aktivitas, (2) adanya *leader*, (3) keinginan bersama untuk kesejahteraan semua.[30]

Dari berbagai definisi kepemimpinan yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah relasi, pengaruh (mengajak dan menggerakkan) dan ada interaksi otomatis antara

---

[25] Baharuddin, "Kepemimpinan Kepala Sekolah…., hal. 25.

[26] Hendiyat Soetopo dan Waty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (ttt : Bina Aksara, 1984), hal. 1-2.

[27] Winardi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam…*, hal. 65.

[28] Soetopo dan Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan…*, hal. 1.

[29] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah…,* hal. 17.

[30] Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam…,* hal. 19.

pemimpin dan yang dipimpin, oleh karena itu, pemimpin tersebut ada bila ada kelompok. Belum diketahui secara pasti mana teori kepemimpinan yang tepat dan dalam hal ini tergantung pada keberadaan latar belakang tempatnya.

B. Kepemimpinan Pesantren (Kiai)

Secara tradisional kepemimpinan pondok pesantren sangat ditentukan oleh kondisi pesantren itu sendiri. Khususnya pesantren kecil kepemimpinan pesantren ditentukan oleh kiai atau yang punya pesantren. Bagi pesantren yang besar kepemimpinan pesantren ditentukan melalui sistem musyawarah. Biasanya anak kiai yang mengganti memimpin jika kiai pendirinya telah tiada. Jabatan pemimpin pesantren tidak ditawarkan secara transaksional dan demokratis melainkan sistem monarkis sekalipun pesantren tersebut telah memiliki yayasan. Keberlangsungan model kepemimpinan seperti ini kemudian sebagian orang menjuluki pesantren sebagai kerajaan kecil. Hal ini kemudian menciptakan kultur ekslusifitas, orang lain tidak bisa masuk dalam struktur kepemimpinan. Sistem ini tidak salah menyalahi aturan, karena kiai dan keturunan yang mulanya membangun pesantren.[31]

Eksistensi kiai sebagai pemimpin pesantren ditinjau tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena unik. Dikatakan unik karena kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan, merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan pula sebagai Pembina dan pendidik umat Islam serta menjadi pemimpin masyarakat.[32]

Penggunaan istilah kiai harus disesuaikan dengan konteks waktu dan kemasyarakatan. *Pertama*, disematkan pada barang yang

---

[31] Nurcholish Madjid, Kepemimpinan Pondok Pesantren : Induvidual atau Kolektif, Makalah disampaikan pada Penataran Tenaga Managemen di Lingkungan Pondok Pesantren se Jawa Timur, diselenggarakan oleh Kanwil Depag Jawa Timur, Jum’at, 24 Agustus 2001, hal. 7.

[32] Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, (Malang : Kalimasada Press, 1993), hal. 45.

dianggap memiliki keramat, seperti Kereta Emas di Keraton Yogyakarta. *Kedua*, diberikan pada orang tua yang memiliki keilmuan khususnya ilmu keislaman di masyarakat. *Ketiga,* gelar yang sandangkan pada orang-orang Islam yang mendedikasikan dan mengabdikan dirinya pada pengajaran kitab-kitab klasik di pesantren.[33]

Kiai pesantren memusatkan perhatiannya pada mengajar di pesantren untuk meningkatkan keilmuan santri dan masyarakat melalui pendidikan. Kiai tarekat memusatkan kegiatannya dalam membangun batin umat Islam malaui lembaga yang bernama tarekat. Adapun definisi dari tarekat itu adalah sebuah lembaga yang dikhususkan hanya bagi para pengikutnya. Sementara Kiai panggung adalah mereka yang mengembangkan Islam melalui berdakwah (ceramah) di atas panggung.[34]

Gelar kiai tidak didapatkan melalui pendidikan formal sebagaimana halnya sarjana mendapatkan ijazah melainkan ia diperoleh dari masyarakat yang secara tulus memberikannya tanpa intervensi pengaruh pihak luar. Pemberian gelar akibat kelebihan-kelebihan ilmu dan amal yang tidak dimiliki lazimnya orang dan kebanyakan didukung komunitas pesantren yang dipimpinnya. Kiai menjadi *patron* bagi masyarakat sekitar terutama yang menyangkut kepribadian. Kiai memainkan peranan yang lebih dari sekedar seorang guru.[35]

Steenbrink mengatakan bahwa dalam mayarakat tradisional seorang dapat menjadi kiai atau disebut kiai karena ia diterima masyarakat sebagai kiai. Memang untuk menjadi kiai tidak ada kriteria formal seperti persyaratan studi, ijazah, dan sebagainya. Akan tetapi ada beberapa syarat non formal untuk menentukan

---

[33] Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi…,* hal. 55. Ziemek, *Pesantren dan Perubahan Sosial*..., hal. 131, dan Bruinessen, *NU Tradisi Relasi-Relasi…,* hal. 21.

[34] Zaenal Arifin, “Perilaku Kepemimpinan Tradisional Pesantren” *Tribakti* Vol. 24, No. 2, September 2013, hal. 92.

[35] Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning*, *Pesantren dan Tarekat Tradisi-Tradisi Islam di Indonesia*, (Bandung : Mizan Press, 2005), hal. 17.

seseorang untuk menjadi kiai besar atau kecil.[36] Ada beberapa syarat pribadi menjadi seorang pemimpin di pesantren, yaitu pengakuan dari masyarakat, kedalaman dan keluasan pengetahuan agama, keshalehannya dan yang terakhir nasabnya.[37]

Konsep kepemimpinan kiai dalam budaya pesantren dijelaskan secara komprehensif oleh Abu Yazid sebagai konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan kekuasaan. Dengan adanya kekuasaan pemimpin dapat mempengaruhi orang lain sehingga dapat melakukan kerjasama yang baik. Oleh karena itu, praktek kepemimpinan dalam manajemen erat sekali hubungannya untuk mempengaruhi orang lain dalam bertingkah laku, baik secara individu maupun kolektif.[38] Menurut Mukti Ali yang dikutip oleh Abu Yazid mengidentifikasikan beberapa pola umum pendidikan pondok pesantren dalam delapan hal yakni adanya hubungan akrab antara dan santri, tradisi ketundukan dan kepatuhan santri terhadap kiai, pola hidup sederhana, kemandirian atau independensi, berkembangnya iklim dan tradisi tolong menolong serta suasana persaudaraan, disiplin ketat, berani menderita untuk mencapai tujuan dan tingkat religiusitas yang tinggi.[39]

Kepemimpinan kiai merupakan salah satu bagian dari elemen dasar pondok pesantren. Kepemimpinan kiai bisa menjadi bagian dari lembaga pendidikan formal apabila merujuk pada konsep pendidikan modern atau bisa juga menjadi bagian dari lembaga pendidikan non-formal kalau merujuk pada pesantren tradisional.[40] Pondok pesantren disebut sebagai lembaga pendidikan Islam karena merupakan lembaga yang berupaya menanamkan nilai-nilai Islam di dalam diri para santri.[41]

---

[36] Karel A. Steenbrink, *Beberapa Aspek Tentang Islam di Indonesia Abad ke-19*, (Jakarta : Bulan Bintang, 1984), hal. 15.

[37] Arifin, ‘‘Perilaku Kepemimpinan Tradisional…, hal. 96.

[38] Abu Yasid, *Paradigma Baru Pesantren Menuju Pendidikan Islam Transformatif*, (Yogyakarta : Ircisod, 2018), hal. 162.

[39] Yasid, *Paradigma Baru Pesantren…,* hal. 164.

[40] Guntur Cahaya Kesuma, “Pesantren dan Kepemimpinan Kiai”, *TERAMPIL*, Vol. 1, No. 1 Juni 2014, hal. 108.

[41] Abdul Halim Soebar, *Modernisasi Pesantren Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta : LKiS Yogyakarta, tt), hal. 33.

Kepemimpinan di pondok pesantren memakai sistem kepemimpinan tradisional. Karena memakai sistem tradisional, maka kepemimpinan tersebut terlihat agak unik. Di mana relasi sosial antara kiai dan santrinya dibangun atas dasar kepercayaan dan penghormatan kepada seorang yang memiliki ilmu keagamaan yang tinggi sebagaimana ajaran sufi. Pemahaman ini pada hakekatnya bukan penghormatan kepada manusianya tetapi lebih kepada ketinggian ilmu yang diberikan Allah SWT kepada seorang kiai.[42]

Zubaidi Habibullah Asyari mengajukan beberapa syarat yang harus dipenuhi seseorang dalam memerankan dirinya sebagai pemimpin umat, *Pertama*, dapat menggunakan kekuasaan yang benar, artinya otoritas dan legalitas kepemimpinannya harus ditunjukkan untuk mempengaruhi dan menggerakkan umat agar berbuat sesuatu yang baik dan bermanfaat. *Kedua*, harus memiliki wibawa sehingga yang diaturnya patuh dan taat. *Ketiga*, mempunyai jiwa *leadership*, yaitu segala daya dan kecakapan teknis yang dianggap melebihi umatnya.[43]

Al-Farabi menetapkan sembilan syarat yang harus dipenuhi seseorang yang akan menjadi pemimpin. Kesembilan syarat tersebut adalah *pertama,* seorang pemimpin harus memiliki anggota badan yang lengkap. *Kedua,* memiliki daya pemahaman yang baik. *Ketiga*, tinggi intelektualitasnya. *Keempat,* memiliki kepandaian dalam mengemukakan pendapat dan mudah dimengerti uraiannya. *Kelima,* mencintai pendidikan dan gemar mengajar. *Keenam,* tidak rakus dalam hal makanan, minuman dan perempuan. *Ketujuh,* mencintai kejujuran, berjiwa besar, dan berbudi luhur. *Kedelapan,* mencintai keadilan. Kesembilan, kuat pendiriannya.[44]

Sementara Imam Al-Ghazali, mengemukakan sepuluh syarat bagi seseorang yang akan menjadi pemimpin yaitu; (1) seorang yang akan menjadi pemimpin adalah orang yang telah dewasa, (2)

---

[42] Arifin, "Perilaku Kepemimpinan Tradisional…, hal. 93-94.

[43] Zubaidi Habibullah Asyari, *Moralitas Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta : LKPSM, 1999), hal. 41.

[44] Al-Farabi, *Ar_u Ahl al-Madînah al-Fadîlah*, (T.tp: T.pn.), hal. 15; Lihat juga Munawir Sadzali, *Islam dan Tata Negara ; Ajaran Sejarah Pemikiran,* (Jakarta : UI Press, 1993), hal. 56.

memiliki pikiran yang sehat, (3) seorang yang merdeka, (4) seorang pemimpin haruslah berjenis kelamin laki-laki, (5) keturunan Quraisy, (6) mempunyai pendengaran dan penglihatan yang, (7), memiliki kekuasaan yang nyata. (8) mempunyai hidayah, (9) memiliki ilmu pengetahuan, dan (10) seorang pemimpin harus mampu mengendalikan diri dari perbuatan tercela.[45]

Dalam buku "*Menggerakkan Tradisi Esai-Esai Pesantren*" Gusdur menyebutkan bahwa kepemimpinan tradisional pesantren sebagai kepemimpinan yang kharismatik. Pendirian lembaga ini, didasari oleh cita-cita tinggi seseorang yang mampu mewujudkannya. Selain itu, juga berdasarkan pengalaman keunggulan kepribadian yang dapat mengalahkan induvidu-induvidu lain di sekitarnya. Pada akhirnya, keunggulan sifat dan pribadi dari kepemimpinan inilah yang disebut sebagai kharisma. Dengan karismatiknya itu, keputusan mutlak di tangan kiai, sulit menerima usulan dari luar, pergantian pemimpin secara tiba-tiba tidak direncanakan. Penggantinya sudah pasti masih keluarga terdekat.[46]

Salah satu aspek yang membuat kepemimpinan pesantren kuat karena kharismatik kiainya. Oleh karena itu, masyarakat paham betul dengan istilah kiai karismatik. Bruinessen dalam wawancaranya dengan Gusdur, terkait dengan karisma yang dimiliki oleh para kiai, menjelaskan bahwa karisma kiai muncul dari kekuatan spiritual dan kemampuan memberi berkah.[47]

Sukamto dalam penelitiannya mengatakan bahwa kepemimpinan pesantren tergolong ke dalam gaya kepemimpinan otoriter/paternalistik. Gaya ini memberikan ruang yang sempit terhadap kreatifitas kebebasan dan inisiatif bawahan. Bagi bawahan harus melakukan apa yang diperintahkan oleh atasan. pendapat bawahan hampir tidak ada. Jika bawahan mempunyai inisiatif dan potensi tinggi, cukup menjalankan fatwa kiai. Dengan kata lain apa yang dikatakan bawahan tidak akan pernah melampaui kewenangan

[45] Sadzali, *Islam dan Tata Negara…,* hal. 78. Lihat juga Muhammad Jalal Salaf, *Al-Fikr al- Siy_si Fî al-Isl_m*, (Beirut : Daar al-Jami'at al-Misriyat Iskandariat, 1978), hal. 266.

[46] Wahid, *Menggerakkan Tradisi Esai-Esai…,* hal. 180-183.

[47] Bruinessen, *Kitab Kuning Pesantren …*, hal. 20.

kiai.[48] Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang dilihat dari hubungan antara pimpinan dan bawahan yang sangat berbeda, pengaruh kiai sangat kuat dan partisipasi bawahannya hampir sama sekali tidak ada. Sementara gaya kepemimpinan paternalistik menggambarkan bahwa hubungan antara pimpinan dan bawahan bersifat kekeluargaan, kiai menganggap bahwa para santri adalah anak-anaknya yang perlu diasuh sesuai dengan nilai-nilai yang dipercayai dan santri menganggap bahwa kiai adalah bapak yang harus dipatuhi.[49]

Model kepemimpinan kiai dengan segala karakteristiknya berperan besar dalam menjadikan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang komprehensif dan tetap eksis mengikuti perkembangan teknologi serta memberikan bekal *life skill* bagi para santri dan menjalin hubungan dengan lembaga lain dan masyarakat. Bergesernya pola kepemimpinan individual ke kolektif yayasan membawa perubahan yang tidak kecil. Perubahan tersebut menyangkut kewenangan kiai serta partisipasi para ustadz dan santri. Nuansa baru semakin menguatnya partisipasi ustadz berdampak timbulnya sistem demokrasi dalam pesantren, meskipun permasalahannya tidak sederhana.[50]

Dalam menjalankan kepemimpinan di pesantren, antara kiai satu dengan yang lain berbeda. Salah satu faktor yang mempengaruhi hal tersebut adalah watak sosial di mana kiai itu hidup. Dalam Islam tipe kepemimpinan di dalam pondok pesantren sebagai berikut:

1. Tipe kepemimpinan *religio-paternalistic,* hubungan antara kiai dengan para santri didasarkan atas nilai-nilai keagamaan.
2. Tipe kepemimpinan legal-formal, proporsi sistem kerja dengan menggunakan fungsi kelembagaan. Masing-masing unsur bekerja sesuai bidangnya dan menjaga keberlangsungan lembaga.
3. *Paternalistic*-otoriter, di mana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi tetapi juga otoriter yaitu memberikan kata-

---

[48] Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam…,* hal. 215.
[49] Mastuhu, “Gaya dan Suksesi…, hal. 88.
[50] Arifin, *Kepemimpinan Kiai : Kasus…,* hal. 45.

kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat dieruskan atau dihentikan.

4. Tipe kepemimpinan bercorak alami, wewenang mutlak ada di tangan kiai.
5. Tipe *paternalistic* dan *free rein leadership*, di mana pemimpin pasif.[51]

Hanun Asrohah menyebutkan bahwa tradisi kepemimpinan pesantren merupakan tradisi yang diwariskan dari budaya dan tradisi Jawa pra-Islam, dalam budaya dan tradisi Jawa menganut sistem kasta yang di dalamnya kultur keturunan sangat kental. Dalam tradisi pra-Islam, penetapan *sima swatanta* atau perdikan oleh para Brahmana juga secara turun-temurun. Tradisi inilah yang sampai saat ini dianut oleh banyak kalangan pesantren, di mana kepemimpinannya selalu jatuh pada keturunan kiai pesantren tersebut.[52]

Kebanyakan pesantren di Jawa didirikan atas inisiatif individu kiai, sehingga kepemilikan pesantren pun barada pada atas nama keluarga. Kepemimpinan pesantren diteruskan secara turun-temurun. Kepemimpinan pesantren semacam ini menjadi tradisi pendidikan pesantren. Demikian juga lembaga pendidikan modern yang secara historis didirikan atas inisiatif seorang kiai yang juga memimpin pesantren. Kepemimpinan lembaga pendidikan Islam modern akan selalu mengikuti pola kepemimpinan yang dilakukan oleh pesantren.[53] Karena para pemimpin lembaga pendidikan pesantren betul-betul memperhatikan pertalian nasab dalam mengembangkan pesantrennya, kalaupun tidak berdasarkan nasab biasanya berkaitan dengan ikatan emosional yang sangat kuat antara kiai dan santri, sehingga cenderung untuk mempertahankan kebiasaan dan tradisi yang diwariskan oleh kiainya.[54]

Dalam pandangan Dhofier, bahwa kebanyakan kiai di Jawa menganggap pesantren sebagai suatu kerajaan kecil. Di mana kiai

---

[51] Mardiyah, “Kepemimpinan Kiai dalam…, hal. 65-66.

[52] Hanun Asrohah, *Pelembagaan Pesantren; Asal-usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa*, (Jakarta : Depag RI, 2004), hal. 128.

[53] Asrohah, *Pelembagaan Pesantren; Asal-usul…,* hal. 129.

[54] Arifin, “Perilaku Kepemimpinan Tradisional…, hal. 93-94.

sebagai sumber mutlak kehidupan pesantren. Sehingga seluruh kebijakan pesantren menjadi otoritas kiai termasuk dalam penyusunan kurikulum, membuat tata tertib, merancang sistem evaluasi sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu agama yang diasuhnya. Ustadz apalagi santri baru berani melakukan sesuatu tindakan di luar kebiasaan setelah mendapat restu dari kiai.[55]

Hiroko Horikoshi mengatakan kiai berperan kreatif dalam perubahan sosial. Kiai bukan mencoba meredam perubahan yang terjadi melainkan karena mempelopori perubahan sosial. Ia bukan melakukan penyaringan informasi melainkan menawaran agenda perubahan yang dianggapnya sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat yang dipimpinnya.[56] Lebih lanjut Hiroko Horikoshi mencoba hubungan kiai dengan sistem-sistem yang lebih luas dengan dunia Islam di luar Indonesia. Barangkali orang akan mengatakan bahwa kiai menduduki posisi penengah. Anggapan yang mudah mengatakan kiai sebagai posisi penengah untuk sistem nasional sangat kecil dan nomor dua dibandingkan dengan peran pentingnya dalam mempersatukan masyarakat Islam.[57]

Kiai dan pesantren merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Kiai dengan karisma dan kemampuannya dapat mengolah pondok pesantren dengan baik sebagai pionir pendidikan Islam di Indonesia. Peran kiai yang sedemikian signifikan ini menjadi ciri pondok pesantren itu sendiri, yaitu pondok pesantren adalah sejenis sekolahan dasar dan menengah atau disertai asrama, di mana para murid atau santri mempelajari kitab-kitab keagamaan dibawa bimbingan seorang guru.[58]

Pengambilan keputusan dapat dipandang sebagai tolak ukur utama kinerja seorang pemimpin pesantren. Semua hasil keputusan pemimpin akan menjadi acuan berfikir, bersikap, dan berbuat

---

[55] Arifin, *Kepemimpinan Kiai : Kasus…*, hal. 45.

[56] Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta : PT. Temprint, 1987), hal. xvii.

[57] Horikoshi, *Kiai dan Perubahan…,* hal. 233.

[58] Bruinessen, Kitab Kuning, *Pesantren…,* hal. 19.

komunitas pesantren[59] Keputusan dari seorang pemimpin tidak datang secara tiba-tiba tetapi melalui suatu proses. Pengambilan keputusan yang akan diwujudkan menjadi kegiatan kelompok merupakan hak dan kewajiban pucuk pimpinan berupa kewenangan itu dapat dilimpahkan. Menurut Herbart A. Simon dalam Asnawir, setidaknya ada tiga tahap yang ditempuh dalam pengambilan keputusan, yaitu; (1) Tahap penyelidikan (2) Tahap perancangan dan (3) Tahap pemilihan.[60]

Berdasarkan teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pesantren atau kiai tidak sama dengan kepemimpinan di lembaga umum. Di pesantren kepemimpinan kiai lebih dominan dalam segala aspek. Karismanya sebagai kiai sebagai senjata utama untuk melihat kepatuhan bawahan yang dipimpinnya.

C. Kepemimpinan Klan (*Ashabiyah*)

Pada umumnya kata klan berarti keluarga/kelompok atau suku. Dalam bahasa Gaelic Skotlandia dari Irlandia, klan berarti anak. Sementara kata klan lebih banyak digunakan dalam bidang antropologi sebagai analisis sistem kekeluargaan yang didefinisikan sebagai sebuah kelompok sosial permanan berdasarkan keturunan langsung atau fiktif (dugaan) dari nenek moyang yang sama.[61]

Para Antropolog menggunakan sebagai analisis dalam studi masyarakat primitif. Namun istilah ini kemudian digunakan untuk menjelaskan masyarakat modern. Misalnya penggunaan istilah klan di negara pasca Soviet cukup umum untuk berbicara tentang klan mengacu pada jaringan informal dalam bidang ekonomi dan politik. Penggunaan ini atas asumsi bahwa anggota mereka bertindak terhadap satu sama lain dalam cara yang dekat dan saling

---

[59] Masyud Sulthon & dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta : Diva Pustaka 2003), hal. 46.

[60] Asnawir, *Manajemen Pendidikan,* (Padang : IAIN IB Press, 2006), hal. 215.

[61] Koentjaraningrat, *Beberapa Pokok Antropologi Sosial*, (Jakarta : Dian Rakyat, 1974), hal. 18. Lihat pula Haryanto, *Klanisasi Demokrasi,* (*Politik Qahhar Muzakkar di Sulawesi Selatan,* (Yogyakarta : Plogom, 2004), hal. 13.

mendukung kurang lebih sama dengan solidaritas di dalam kekuarga.[62]

Selain menurut teori yang dikemukakan oleh barat di atas, Islam juga berusaha mencetus dan menjelaskan definisi tentang teori kepemimpinan. Salah satu tokoh Islam yang menaruh perhatian dengan hal itu adalah Ibnu Khaldun. Dalam menjawab permasalahan yang berkaitan dengan teori kepemimpinan itu, Ibnu Khaldun menawarkan teori *ashabiyah* sebagai formulasi proses pengkaderan yang ideal dan efektif. *Ashabiyyah* secara etimilogi berasal dari kata *ashaba* yang berarti mengikat. Ibnu Khaldun membagi istilah *ashabiyah* menjadi dua macam pengertian. *Pertama ashabiyyah* bermakna positif merujuk pada konsep persaudaraaan. Secara fungsional *ashabiyyah* menunjukkan pada solidaritas sosial masyarakat Islam untuk saling bekerja, menyampingkan kepentingan pribadi dan memenuhi kewajiban kepada sesama. Semangat ini mendorong terciptanya keselarasan sosial kepada sesama dan menjadi kekuatan yang sangat dahsyat dalam menopang kebangkitan dan kemajuan peradaban.[63] *Kedua 'ashabiyyah* bermakna negatif diartikan sebagai kesetiaan dan fanatisme membuta yang tidak didasarkan pada aspek kebenaran. Konteks pengertian kedua ini tidak diharapkan dalam Islam.[64] Lebih lanjut, Ibnu Khaldun menjelaskan solidaritas (*'ashabiyyah*) ini tidak dapat diraih kecuali dengan jalan pertalian darah atau pertalian lain yang sejenis dengannya. Hadis Nabi yang artinya" *kenali dari nasab-nasab kalian apa yang dapat kalian gunakan untuk menyambung tali kekeluargaan kalian*. (HR. Tirmidzi).

Dalam pandangannya yang berkaitan dengan definisi tersebut, Ibnu Khaldun menjelaskan bahwa *Ashabiyyah* berkaitan dengan rasa cinta/fanatisme sesorang terhadap keturunan, keluarga, dan golongannya. timbulnya perasaan cinta seseorang pada sesamanya

---

[62] Kosals L. *Essay on Capitalism in Rusia*, (Yogyakarta : Acta Oeconomica, 2007), hal. 72.

[63] Taufik Hidayatullah, *Ibnu Khaldun; Konsep Ashabiyah dan Teori Siklus Pemerintahan*, (Fakultas Ushuluddin Uin Sunan Kalijaga, 2011), hal. 34.

[64] A. Rahman Zainuddin, *Kekuasaan dan Negara; Pemikiran Politik Ibnu Khaldun*, (Jakarta : Gramedia Pustaka, 1992), hal. 127.

itu, tidak bisa dipungkiri bahwa hal tersebut muncul secara alami sebagai sifat dasar manusia yang merupakan pemberian Allah. Dengan adanya sifat tersebut maka sudah pasti akan muncul sikap saling membantu antara sesama.[65]

Lebih jauh Ibnu Khaldun menjelaskan bahwa asal usul rasa solidaritas atau *ashabiyyah* berawal dari pemuliaan ikatan darah adalah sesuatu yang mendasar pada karekter manusia. Jika telah ada rasa ikatan itu, menimbulkan cinta pada kaum kerabat dan keluarga seseorang dengan membangkitkan perasaan supaya jangan sampai ada cedera atau bencana yang datang menimpa mereka itu. Seseorang akan merasa malu jika kaum kerabatnya diperlakukan tidak baik dan orang itu akan turut tangan melerai bahaya atau kehancuran apapun yang mengancam mereka itu. Sifat ini ada pada manusia sejak manusia muncul di dunia.[66] Karena bentuknya yang *tabi'i* pada watak manusia, secara tidak langsung ikatan itu akan menimbulkan cinta pada kaum kerabat dan keluarga seseorang.[67]

Pandangan Ibnu Khaldun tentang rasa solidaritas itu terus berkembang. Bukan lagi seputar pada pemahaman yang berkaitan pada rasa solidaritas kekeluargaan atau fanatisme tetapi Ibnu Khaldun memperluas ruang lingkup '*ashabiyah* pada solidaritas sosial yang terdapat di kalangan orang-orang desa dan kota. Dalam konteks kekinian, pemahaman tersebut tidak menutup kemungkinan bahwa '*ashabiyah* atau rasa solidaritas itu dapat berarti partai, patriotisme, dan nasionalisme.[68]

Ashabiyah ditinjau dalam konteks Bahasa Indonesia diartikan rasa satu kelompok atau solidaritas sosial.[69] Secara etimologis

---

[65] Hana Widayani, "Ashabiyah Ibnu Khaldun dan Relevansinya dengan Nasionalisme di Indonesia", *Manthiq* , Vol. 2, No. 2, November 2017, hal. 156.

[66] Osman Raliby, *Ibnu Khaldun Tentang Masyarakat dan Negara*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1978), hal. 156.

[67] Wendy Melfa dan Solihin Siddiq, *Paradigma Pengembangan Mayarakat Islam; Studi Epistemologis Pemikiran Ibnu Khaldun*, (Lampung: Matakata, 2007), hal. 90.

[68] Deliar Noer, *Pemikiran Politik di Negeri Barat*, (Jakarta: Rajawali, 1983), hal. 56.

[69] Syadzali, *Islam dan Tata Negara…*, hal. 104.

'ashabiyah berasal dari kata *Ashaba* yang berarti mengikat. Secara fungsional *'ashabiyah* menunjuk pada ikatan sosial budaya yang dapat digunakan untuk mengukur kekuatan kelompok sosial. Selain itu, '*ashabiyah* juga bisa dipahami sebagai solidaritas sosial yang menekankan pada kepaduan, kesadaran, dan persatuan kelompok.[70] Dalam konteks ketatanegaraan *ashabiyah* adalah landasan tegaknya negara. Bila '*ashabiyah* itu kuat, negara yang muncul akan luas, sebaliknya bila '*ashabiyah* lemah, luas negara relatif terbatas.[71]

Dalam ungkapan lain yang lebih dalam lagi, '*ashabiyah* dimaknai sebagai jeritan tangis seseorang terhadap penderitaan kerabatnya, tanpa melihat bagaimana terjadinya hubungan kekerabatan tersebut. Karena secara psikologis, pertalian darah itu merupakan tabiat yang dapat menyikat kebanyakan umat manusia untuk menjalin hubungan emosional dengan orang yang disayangi dan dihormati.[72]

Dalam konteks kekuasaan (politik), bahwa solidaritas yang dibangun oleh Ibnu Khaldun mengharuskan seorang raja berasal dari solidaritas kelompok yang paling dominan. Sebab dalam mengendalikan sebuah negara, menjaga ketertiban dan melindungi negara dari ancaman musuh baik yang datang dari dalam maupun yang datang dari luar, seorang raja pasti membutuhkan dukungan dan loyalitas yang besar dari rakyatnya. Dukungan yang solid tersebut hanya bisa diraih jika ia berasal dari kelompok yang dominan. Kekuasaan politik yang tidak didukung oleh kelompok yang kuat maka dapat dipastikan mengalami distorsi dan guncangan. [73] Sebagaimana Ibnu Khaldun menuliskan di dalam kitab *Muqaddimah* :

في أن الملك والدول" العامة" إنما تحصل بالقبيا والعصبية

[70] Jhon L. Esposito (ed), *Ensiklopedi Dunia Islam Modern*, Jilid I, (Bandung : Mizan, 2001), hal. 198.

[71] Abdurahman bin Khaldun, *Muqaddimah Ibnu Khaldun*, (terj) Masturi Irham, & dkk, (Jakarta : Pustaka Firdaus, 2001), hal. viii.

[72] Syafiuddin, *Negara Islam Menurut Konsep Ibnu Khaldun*, (Yogyakarta: Gama Media, 2007), hal. 90.

[73] Abdurahman bin Khaldun, *Muqaddimah Ibnu Khaldun*, hal. 58.

"*Kerajaan dan pemerintahan secara umum dapat berdiri dengan dukungan kabilah dan solidaritas sosial*"[74]

Solidaritas *('ashabiyyah)* adalah buah dan manfaat dari garis keturunan yang solid dan saling membantu. Ketika fanatisme disegani dan persemiannya terjaga dengan baik, manfaat daripada garis keturunan tersebut lebih terasa kuat. Selain itu, terjadinya sebutan nenek moyang yang mulai dan terhormat di masyarakat sudah pasti manfaat lain dari adanya sikap '*ashabiyah* tersebut.[75]

Setelah mencoba menguraikan dengan jelas tentang *'ashabiyyah* dan pentingnya sebagai modal utama proses pengkaderan kepemimpinan yang ideal. Dikesempatan lain Ibnu Khaldun juga mengungkapkan bahwa puncak kehormatan dalam satu keturunan biasanya hanya mencapai empat generasi.[76] Pembatasan hingga empat generasi ini bersifat global, dengan mempertimbangkan bahwa generasi pertama sebagai pendiri utama, kemudian diikuti generasi kedua yang melanjutkan, lalu generasi ketiga yang mengikuti jejak, dan generasi keempat yang menghancurkannya. Hal ini sejalan dengan sabda Rasululllah SAW "*sesungguhnya orang mulia, putra orang mulia, putra orang mulia, putra orang mulia adalah Yususf bin Y'kub Ishaq bin Ibrahim*.[77]

Jauh sebelum teori-teori kepemimpinan dibukukan, Niccolo Machiavelli (1469-1527) dalam bukunya yang fenomenal *The Prince*, sudah mengungkapkan kepemimpinan yang berasal dari keturunan. Menurutnya status kepangeranan diperoleh dengan dua jalan; secara turun temurun dan baru. Kepangeranan yang diperoleh melalui jalur keturunan memudahkan si empunya dalam menjalankan statusnya sebagai pemimpin. Dia hanya akan menghadapi kesulitan-kesulitan kecil karena rakyat sudah terbiasa dengan kepemimpinan leluhur. Model regenerasi turun temurun berkutat diseputar lingkaran keluarga terdekat. Biasanya ayah

---

[74] Abdurahman bin Khaldun, *Muqaddimah Ibnu Khaldun*, hal. 193.

[75] Abdurahman bin Khaldun, *Mukaddimah Ibnu Khaldun*, hal. 206-207.

[76] Abdurahman bin Khaldun, *Mukaddimah Ibnu Khaldun*, hal. 213-214.

[77] Diriwayatkan oleh Al-Bukhari dalam Kitab Al-Anbiyah 19. L Manaqib 13, tafsir surat Yusuf 1.

mewariskan kepemimpinan kepada anaknya yang dianggap layak.[78] Dalam teori-teori kepemimpinan, keturunan menjadi salah satu bagian darinya. Teori keturunan mengatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan. Seorang anak pemimpin berpeluang besar menjadi pemimpin. Dalam teori ini kepemimpinan seolah sudah ditakdirkan.[79]

Hampir sepuluh abad sebelum kelahiran buku *The Prince*, Rasulullah SAW telah membacakan ayat tentang teori keturunan (QS. An-Naml 16). Diceritakan Nabi Sulaiman as, seorang raja agung mewarisi tahta ayahandanya Nabi Daud as. "*Hai Manusia, kami telah diberi pengertian tentang suara burung dan kami diberi segala sesuatu. Sesungguhnya (semua) ini benar-benar suatu kurnia yang nyata"* (QS. An-Naml 16).

Sangat menarik membahas kisah Nabi Daud dan penerusnya Sulaiman terkait dengan proses kaderisasi. Daud tadinya bukan seorang raja, dia hanya seorang pengembala yang mengembalakan kambing ayahnya. Sebagai seorang pengembala, Daud muda memiliki keterampilan khusus. Anak orang biasa tersebut sangat mahir menggunakan ketapel. Keahlian itu yang menjadi pelantara kisah heroiknya dalam perang melawan raja Jalut. Daud kecil berhasil membunuh Jalut besar dengan ketapel.[80]

Kepahlawana Daud dalam perang melawan Jalut melambungkan namanya. Daud pun didaulat menjadi raja. Seorang pria biasa naik pangkat menjadi pemimpin masyarakat. Kepemimpinan Daud bisa disebut sebagai kepemimpinan yang baru, bukan warisan. Menurut Machiavelli kepemimpinan baru bisa diraih dengan empat cara; kekuatan senjata, bantuan pihak lain, keberuntungan, dan kemampuan sendiri. Daud mendapatkan kekuasaan dengan akumulasi dari keempat faktor tersebut.[81]

---

[78] Niccolo Machiavelli, *The Prince*, terjemahan Noviatri, (Jakarta : Efek Media Komputindo, 2014), hal. 31-35.

[79] Badruddin, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung : Al-Fabeta, 2014), hal. 168.

[80] M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, Vol. 9, (Jakarta : Lentera Hati, 2010), hal. 415.

[81] Machiavelli, *The Prince…*, hal. 31.

Terjadinya estafet kepemimpinan yang sukses dalam pesantren tidak lepas dari penyiapan kader yang dilakukan oleh kiai. Dalam konteks pesantren yang dimiliki sendiri oleh kiai, sudah pasti ruang lingkup pengkaderan adalah pendiri, anak, menantu, cucu, dan santri senior.[82] Dalam pandangan Dhofier, lingkaran kaderisasi yang terjadi seperti ini disebut sebagai geneologi sosial pemimpin pesantren.[83] Anak laki-laki pertama menjadi putra mahkota. Dia diberi wewenang sebagai penerus utama. Apabila kiai tidak memiliki putra, pilihan akan jatuh kepada menantunya. Pilihan terakhir estafet kepemimpinan dalam lingkaran keluarga akan diteruskan oleh cucu kiai pendiri. Selain dalam lingkaran itu, ada kalanya senior diangkat menjadi pimpinan. Hal ini terjadi ketika generasi penerus kiai tidak memiliki kualitas yang mumpuni untuk memimpin pesantren.

Alasan utama para kiai memilih model keturunan untuk menjaga identitas pesantren. Para kiai membangun pesantren secara mandiri. Dengan kemandirain itu, pesantren tersebut dibangun dengan visi pandangan hidup kiai. Secara logis bahwa anak biologis lebih mengetahui dan memahami pandangan hidup ayahnya dari pada orang lain. Memberikan tampuk kepemimpinan kepada putra atau menantunya memberi kenyamanan kepada kiai. Dengan model kepemimpinan keturunan, selain visi kiai tetap lestari dalam denyut nadi pesantren, gen kiai pun terus bersambung keketurunan berikutnya.[84]

Dari penjelasan para di atas mengenai kepemimpinan klan dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan klan itu tidak bertentangan dengan norma-norma agama. Bahkan landasan akan hal itu sangat jelas dalam Al-Qur'an dan hadis. Dalam konteks pesantren kepemimpinan klan terus diterapkan dalam rangka menjaga marwah dan rasa kepercayaan dan kerinduan masyarakat akan ketokohan dan karisma sang pendiri pesantren.

D. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam

Secara Etimilogi kepemimpinan adalah *khilafah, imamah*, dan *imarah* yang mempunyai makna daya memimpin, kualitas

[82] Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren…*, hal 88.
[83] Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi…,* hal. 102.
[84] Falah, *Pesantren, Kiai & Masa Depan…*, hal. 180.

memimpin atau tindakan dalam memimpin. Di dalam Al-Qur'an istilah kepemimpinan disebut dengan *imarah, khilafah, ulu al-amri, amir,*[85] *wali, dan ra'in*. yang sering digunakan dalam khazanah Islam adalah *uli al-amri,* imam, dan malik. Kata khalifah berakar pada kata huruf-huruf *kha, lam,* dan *fa*', mempunyai tiga makna pokok yaitu, mengganti, belakang, dan perubahan.[86]

Menurut Al-Mawardi, khalifah ditetapkan bagi pengganti kenabian dalam penjagaan agama dan pengaturan urusan dunia.[87] Sementara al-Baidawi memandang khalifah adalah pengganti Nabi oleh seseorang dari beberapa orang dalam penegakan hukum-hukum *sharia'at,* pemeliharaan hak milik umat, yang wajib diikuti oleh seluruh umat.[88] Al-Juwayni menyatakan bahwa khalifah adalah kepemimpinan yang menyeluruh yakni kepentingan yang berkaitan dengan urusan khusus dan urusan umum dalam kepentingan umum dalam keepntingan-kepentingan agama dan dunia.[89]

Moedjino memandang, ada istilah lain yaitu *khalifatu al-rasul* atau *khalifah al-nubuwwah* yaitu pengganti Nabi sebagai pembawa *risalah* atau *shariah,* memberantas kezoliman dan menegakan keadilan.[90] Pada hemat Abu A'la al-Maududi, khalifah adalah bentuk

---

[85] Berarti menyeluruh dan bermusyawarah, secara istilah amr berarti orang yang memerintah dan dapat diajak bermusyawarah, Tim Dosen SPAI, Kepemimpinan dalam Konsep Islam." Universitas Indonesia, hal. 4.

[86] Muhammad Dian Supyan, "Kepemimpinan Islam dalam Tafsir Al-Misbah Karya M. Quraish Shihab," UIN Jakarta, 2013, hal. 17.

[87] Abu Hasan al-Mawardi, *Al-Ahkam Al-Sulthaniyyah* (Beirut : Daar al-Fikr, t.t) terdapat juga dalam Surah Amin dan Ferry Muhammad Siregar, "Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Al-Qur'an", *Tanzil*, Vo.1, No.1, 2015, hal. 29.

[88] Nasharuddin Abu al-Khair Abdullah al-Baidhawi, *Amar al-Tanzil wa Asrar Al-Ta'wil,* (Beirut : Daar al-Fikr, t.t), terdapat juga dalam Amin dan Siregar, "Pemimpin dan Kepemimpinan dalam…, hal. 29.

[89] Abu Ma'ali Abd al-Malik, Al-Juwairi, *al-Asalib fi al-Khilafah* (Beirut : Daar al-Fikr, t.t), terdapat juga dalam Amin dan Siregar, "Pemimpin dan Kepemimpinan …, hal. 29.

[90] Imam Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta : UII Press, 2002), hal. 10.

pemerintahan manusia yang benar menurut pandangan Al-Qur'an.[91] Dalam Al-Qur'an surat al-Baqarah: 30 dan Shad: 26, kata khalifah menurut Harun Nasution mengacu kepada pengertian "penerima otoritas di atas bumi yang bersumber dari Tuhan." Dengan demikian, pengertian *khilafah* sebagaimana lazimnya dipergunakan adalah merupakan produk pengalaman umat setelah meninggalnya Nabi. Sebelum wafatnya, istilah khalifah belum ada.[92] Term *al-malik*[93] itu ialah nama bagi setiap orang yang memiliki kemampuan di bidang politik dan pemerintahan.[94]

Sedangkan imam atau *imamah* dipahami sebagai pemuka agama, *leader* keagamaan yang dituruti fatwa atau nasihat-nasihatnya secara patuh oleh-pengikut-pengikutnya. Senada dengan itu, Al-Asfahani bahwa *al-imam* adalah yang dikuti jejaknya, yakni orang yang didahulukan urusannya dalam perbuatan dan perkataannya.[95] Pengertian imam dipadankan dengan pemimpin, penguasa atau amir yang mempunyai kekuasaan untuk mengatur orang-orang atau masyarakat banyak ditemukan dalam redaksi hadis Nabi.[96] Istilah Imam[97] tidak hanya digunakan sebatas dalam pemimpin spiritual dan penegak hukum, tapi juga digunakan dalam kekhalifahan (pemerintahan) dan *amir al-mu'min* (pemimpin orang mukmin). Para ulama mengartikan imam sebagai orang yang dapat dikuti dan ditauladani serta menjadi orang yang berada di garda terdepan.[98]

---

[91] Muhammad al-Baqir, *Khalifah dan Kerajaan,* (Bandung : Mizan, 1996), cet. VI. (terj), hal. 63.

[92] Harun Nasution, *Ensiklopedi Islam Indonesia*, (Jakarta : Djambatan, 1992), hal. 85.

[93] Ahmaddireja, "Konsep Kepemimpinan dalam Islam" *Edukasi,* Vol. 2. 2014, hal. 549.

[94] Iqbal, *Negara Ideal Menurut Islam*, (Jakarta : Ladang Pustaka & Intimedia 2002), hal. 27.

[95] Al-Raghib al-Asfahani, *Murada Li Allah Al-Quran*, (Damsyiq : Dar al-Qalam 1992), cet I, hal. 87.

[96] Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian…,* hal. 10.

[97] Abdullah ad-Dumaidji, *Konsep Kepemimpinan dalam Islam,* (Jakarta Timur : Ummul Qurra, 2016), hal. 37.

[98] Harun Nasution, *Inseklopedi Islam Indonesia*, hal. 604.

Dalam Al-Tabariy disebutkan bahwa beberapa kelompok ahli pandangan bahwa *ulu al-amri* itu adalah mereka yang memiliki ilmu dan pengetahuan akan fiqh.[99] Ibn al-'Arabi menyatakan bahwa *ulu al-amr* itu *umara* dan ulama semuanya.[100] Kata *ulu al-amri* diartikan oleh Al-Maraghi yang dikutip Mujiono sebagai pemerintah, cendekiawan, ulama, pemimpin militer atau tokoh masyarakat yang menjadi harapan bagi umat manusia menerima kepercayaan atau amanat dari golongan masyarakat.[101] Wahbah al-Zuhaili dalam kitab tafsirnya *Al-Munir,* menyebutkan bahwa sebagian ahli tafsir berpendapat bahwa makna *ulu al-amr* adalah ulama yang menjelaskan bahwa makna *ulu al-amr* adalah ahli hikamh pemimpin perang. Sebagian lagi berpendapat bahwa ulu al-amr adalah ulama yang menjelaskan kepada manusia tentang hukum-hukum *syara*'.[102] Istilah *ulu al-amr* (*fuqaha*) berarti pemilik kekuasaan atau para penyeruh ke jalan kebaikan dan pencegah ke jalan kemungkaran yang taat kepada Allah SWT. [103] Ketaatan bawahan kepada pemimpinnya mutlak diajarkan Islam dalam QS. Al-Nisa 59 yang artinya: "*Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah SWT dan Rasul-Nya dan ulu amr diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu maka kembalikanlah ia kepada Allah SWT jika kamu benar-benar kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik takwilnya."*

Sedangkan secara terminologi kepemimpinan adalah usaha memberikan semua daya yang tersimpan menjadi realitas.[104] Adanya perbedaan pengertian kepemimpinan dalam pandangan Islam dengan teori kepemimpian lainnya menunjukan bahwa kepemimpinan dalam Islam adalah kerangka melaksanakan peran manusia sebagai

---

[99] Muhammad Ibn Jarir al-Tabari, jilid V (Beirut : Dar al-Fikr), hal. 147-149.

[100] Ibn al-'Arabi, *Ahkam Al-Qur'an*, jilid 1 (Dar al-Fikr, t.t), 452. Baca juga Ibnu Kasir Tafsir *Al-Ahkam,* jilid 1, (Beirut : Daar al-Fikr, t.t), hal. 518.

[101] Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian…*, hal. 11.

[102] Wahbah al-Zuhaili, *al-Tafsir al-Munir*, jilid V, (Beirut : Daar al-Fikr, t.t), hal. 126.

[103] Iqbal, *Negara Ideal Menurut Islam…*, hal. 27.

[104] Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan…*, hal. 17-22

khalifah di alam yang bersumberkan pada Al-Qur'an dan Hadis.[105] Menurut M. Zainuddin bahwa kepemimpinan Islam adalah sebuah kepemimpinan yang mempraktekan nilai-nilai ajaran Islam.[106] Jadi, kepemimpinan Islam itu lebih tepat jika didasarkan kepada sistem cara yang dipraktekan dalam kepemimpinannya. Menurut M.Q. Shihab bahwa kepemimpinan Islam merupakan sistem kepemimpinan yang menitikberatkan pada esensi substansial keislaman. Kepemimpinan Islam tidak terletak pada kemasan semata, tetapi juga secara praktek telah mengimplementasikan nila-nilai Islam.[107] Dalam pandangan Islam setiap pribadi baik laki-laki maupun perempuan adalah pemimpin sesuai dengan hadis Nabi Muhammad SAW: *"Kamu sekalian adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya."* [108] Dilain pihak, pengertian khalifah dikenal mempunyai arti wakil Tuhan di alam.

Antara *Khalifah* dan *Imamah* erat kaitannya dengan sistem kepemimpinan negara dalam konteks Islam. Pada dasarnya khalifah merupakan bentuk kekuasaan yang menjalankan pemerintahan pasca Nabi Muhammad. Secara doktrinal konsep *khilafah* telah terurai dalam QS Al-Baqarah ayat 30 yang artinya: "*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya aku menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senatiasa bertasbih dengan memuji engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.*"[109]

Jika diamati dari ayat di atas, kekhalifahan manusia di bumi bentuk karunia dari Allah SWT, segala yang ada di alam telah

---

[105] Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian…*, hal. 11.

[106] Mahdi Zainuddin, *Studi Kepemimpinan Islam*, (Yogyakarta : Al-Muhsin, 2002), hal. 15.

[107] M. Quraish Shihab, *Wawasan AL-Qur'an Tafsir al-Maudu'i Atas Pelbagai Persoalan Umat,* (Bandung : Mizan, 1999), hal. 40.

[108] Ahmad al-Hasyimi, *Muhtaru al-Hadis Nabiwiyyah Wa al-Hikam,* (Indonesia : Maktabah Samilah, 1948), hal. 130.

[109] Depag, AL-Qur'an dan Terjemahannya, (Jakarta : Depag, 1979), hal. 13.

dianugerahkan oleh Allah SWT dan telah menjadikan manusia sebagai khalifah untuk memelihara, melestarikan, dan memanfaatkan semuanya untuk mencapai keridhannya. Oleh karena itu, setiap amanah kepemimpinan harus dipertanggungjaabkan di hadapan Allah SWT termasuk urusan yang berkaitan mengatur orang yang dipimpin, mengarahkan manusia yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, menjaga, dan melindungi kepentingan yang dipimpinnya. Dengan demikian maka konsep imamah dan khalifah tidak ada perbedaan, yang membedakan adalah secara harfiyah dan siapa yang mempergunakan konsep tersebut. Maka dipandang sangat perlu seorang pemimpin Islam memiliki karekteristik yang harus dipenuhi. Rivai menyebutkan ada beberapa karekteristik yang harus ada dalam pemimpin Islam diantaranya: (a) Beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, (b) Jujur dan bermoral, (c) Kompeten dan berilmu pengetahuan. Berkata Yusuf: " jadikanlah saya bendaharawaan Negara (Mesir); saya adalah induvidu yang pandai memelihara lagi berilmu". [110] Dari ayat di atas maka selayaknya seorang pemimpin memiliki keilmuan yang baik dalam hal agama, tentang administrasi kenegaraan, politik, ekonomi, sosial, dan hukum. (d) Empati terhadap masyarakat, (e) Inspiratif, (f) Sabar), (g) Tawadhu dan (h) Musyawarah.[111]

Kriteria dan karekteristik pemimpin, menurut Al-Qur'an adalah beriman, beramanah, adil, dan berkepribadian *rasuliy* dengan berbagai syarat yang ketat, diantaranya berpengalaman, mampu memberantas kebathilan, dapat diteladani dan ditaati, toleran, *shiddiq*, sabar, *fathanah*, beribawa, sehat jasmani dan rohani, tidak cacat tubuh, berilmu, memiliki solidaritas, dan pengaruh besar di tengah masyarakat.[112] Adapun kewajiban seorang pemimpin dalam Islam menurut al-Mawardi antara lain; *pertama*, melindungi negara dan memelihara keamanan supaya masyarakat dapat mencari kehidupan dengan aman dan tenteram dari tipuan dan kekacauan. *Kedua*, menegakkan semua hukum Allah. *Ketiga*, selalu menyelidiki

---

[110] Depag, Al-Qur'an dan Terjemahannya, hal. 357.

[111] Viethzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership, (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual),* hal. 260-263.

[112] Amin dan Siregar, "Pemimpin dan Kepemimpinan…, hal. 38.

keadaan masyarakat dan menyelesaikan semua urusan umat dengan baik.[113] Dengan tugas dan manah yang besar tersebut, Ibnu Kaldun mengatakan beberapa syarat bagi pemimpin yaitu berilmu, adil, punya kemampuan, dan sehat badan.[114] Dalam Al-Quran ada lima syarat pemimpin yaitu: beriman dan bertaqwa (Q.S. Al-A'raf: 96), berilmu pengetahuan (Q.S Al-Mujadalah: 11), mempuyai perencanaan dan evaluasi (Q.S. Al-Hashr: 18), mempunyai kekuatan mental melaksanakan kegiatan (Q.S. Al-Baqarah: 147), mempunyai kesadaran dan tanggung jawab moral (As-Saf: 2-3).

Selain hal di atas asas utama yang penting sebagai landasan kepemimpinan efektif dalam Islam sebagai berikut (1) *Hikmah*, membimbing seluruh anak buahnya dengan penuh hikmah dalam menggapai kesejahteraan hidup dan kumpulannya. (2) *Qudwah leader* suka keteladanan (3) Saling mendoakan agar sejahtera bersama dalam menjalankan organisasi. (4) Keadilan, seorang *leader* dalam memajukan kumpulannya tidak memihak.[115] Jika empat dasar yang dilaksanakan secara tepat, kepemimpinan akan imbas terhadap bawahan yang dipimpinnya.

Dari penjelasan di atas dapat simpulkan bahwa kepemimpinan dalam Islam adalah kerangka melaksanakan peran manusia sebagai khalifah di alam yang bersumberkan pada Al-Quran dan Al-Hadis. Kepemimpinan Islam tidak terletak pada kemasan semata tetapi juga secara praktek telah mengimplementasikan nila-nilai Islam. Dalam pandangan Islam setiap pribadi baik laki-laki maupun perempuan adalah pemimpin.

E. Teori -Teori Tentang Kepemimpinan

Pandangan kita mengenai kepemimpinan dan siapa yang mempraktekkannya selama bertahun-tahun selalu berubah-ubah, pada suatu waktu keahlian kepemimpinan merupakan bakat bawaan dari sejak lahir. Asumsi ini membimbing teori kepemimpinan *Great*

---

[113] Armai Arief, *Membumikan Nilai-Nilai Islam dalam Masyarakat Majemuk* (Jakarta : Suara Ad, 2009), hal. 99.

[114] Direja, "Konsep Kepemimpinan dalam…, hal. 544.

[115] Pim Masrokon, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Yogyakarta : Ar-Ruzz, 2013), hal. 233-235. Terdapat juga dalam Winarto, *Kepemimpinan Kiai dalam…,* hal. 17-22.

Man, di mana teori ini berasumsi bahwa kekuasaan terdapat pada seseorang tertentu karena warisan dan keberuntungan mereka menjadi pemimpin. Lain halnya dengan teori *Big Bang* yang menyatakan bahwa suatu peristiwa besar dapat membuat orang biasa (bukan berasal dari keluarga pemimpin) menjadi pemimpin.[116]

Kartono menyebutkan ada tiga teori yang menonjol dalam menguraikan kemunculan pemimpin yaitu; (1) Teori genetis (keturunan) yang menyatakan bahwa pemimpin itu tidak dibuat, melainkan pembawaan sejak lahir. Jadi pemimpin disebabkan oleh bakat-bakat natural yang luar biasa sejak lahirnya. Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam segala kondisi. (2) Pandangan sosial (kebalikan dari pandangan genetis) menurut pandangan ini bahwa *leader* itu harus dipersiapkan, dibina, dan dibentuk. Induvidu bisa jadi *leader* lewat usaha penyiapan dan pendidikan, serta kemauannya. (3) Teori ekologis atau sintesis (lahir untuk menyimbangi dari pedua pandangan tersebut). Dalam pandangannya seorang akan sukses menjadi pimpinan apabila dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, serta tuntutan lingkungannya.[117]

Dari sekian banyak pemahaman tentang kepemimpinan selalu menekankan pada aspek prilaku pemimpin dalam menciptakan pengaruh atau hubungan atasan dengan bawahan. Melihat hal demikian, maka banyak bermunculan teori-teori kepemimpinan. Diantara teori yang muncul; Teori Kehadiran Orang Besar (*The Great Man Teory*), Teori Kepemimpinan Alamiah/Sifat (*Trait Theory*), Teori Perilaku Kepemimpinan (*Behavior Theory*), Teori Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*), Teori Kepemimpinan Kontinjensi (*Contingency Theory*), dan Teori Kepemimpinan Transformasional/ Kharismatik (*Transformational Leadership Theory*).[118]

---

[116] Suko Susilo, *Memahami Kepemimpinan,* (Surabaya: Jenggala Pustaka Utama, 2008), hal. 6.

[117] Affandi M, “Pola Kepemimpinan Kiai..., hal. 21-22.

[118] Siswoyo Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan*, **(**Bekasi : PT. Intermedia Personalia Utama, 2015), hal. 20.

1. Teori Kehadiran Orang Besar (*The Great Man Teory*)

Teori Kehadiran Orang Besar *(The Great Man Theory) juga disebut dengan* Teori Kemunculan Orang Besar *(The Leader Emergence Theory*). Dalam teori ini memiliki dua anggapan dasar, yaitu :

a) Pemimpin dilahirkan, bukan dihasilkan atau dibuat.
b) Pemimpin besar akan muncul atau hadir ketika ada kebutuhan besar di dalam lingkungan atau masyarakatnya.[119]

Penelitian awal tentang teori kepemimpinan orang besar didasarkan pada studi dari orang-orang yang pernah menjadi pemimpin besar di waktu lampau. Para pemimpin besar di masa lampau sering berasal dari kalangan bangsawan atau kerajaan, sementara orang-orang dari kelas bawah sulit memiliki kesempatan untuk menjadi pemimpin. Asumsi seperti ini memberikan kontribusi terhadap kesimpulan bahwa kepemimpinan itu berhubungan dengan silsilah atau keturunan.[120]

Gagasan Teori Kehadiran Orang Besar (*The Great Man Theory*) sebenarnya telah menyeret kita ke dalam domain mitos, dengan pengertian bahwa pada saat dibutuhkan, manusia luar biasa sebagai pemimpin akan muncul dengan sendirinya secara ajaib dan tiba-tiba, seperti halnya peristiwa sihir. Hal ini mudah untuk membuktikannya, dengan merujuk kepada orang-orang besar seperti Soekarno, Martin Luther King, Eisenhower, Adolf Hitler, Churchill. Bahkan teori ini percaya bila diruntut jauh ke belakang, kehadiran Yesus, Musa, Muhammad SAW, dan Buddha juga muncul pada saat dunia sedang membutuhkan kehadirannya.[121]

Dalam konteks Indonesia, teori ini masih diyakini oleh sebagian besar orang, khususnya di daerah-daerah yang masih menganut sistem atau nilai-nilai kebangsawanan seperti di provinsi daerah Istimewa Yogyakarta. Lebih jauh lagi, *The Great Man Theory* juga sering disebut teori kehadiran Ratu Adil. Karena masyarakat

---

[119] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan…*, hal. 23.
[120] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan…*, hal. 23.
[121] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan…*, hal. 23.

Indonesia hampir putus asa dengan kondisi yang carut marut dilanda krisis multidimensional yang tidak kunjung berakhir, maka muncullah harapan yang begitu besar terhadap lahirnya seorang pemimpin yang mampu mengatasi berbagai permasalahan tersebut. Pada kenyataannya, telah beberapa kali terjadi pergantian kepemimpinan nasional sejak krisis 1998 namun masyarakat belum juga merasakan terselesaikannya berbagai permasalahan krusial bangsa Indonesia. Oleh karenanya, mereka begitu mengharapkan kehadiran seorang pemimpin besar yang mampu mengakhiri krisis multidimensional. Mereka mengharapkan kehadiran seorang Ratu Adil, yang disebut sebagai *Satria Piningit.*[122]

2. Teori Kepemimpinan Alamiah/Sifat (*Trait Theory*)

Tiga asumsi yang mendasari Teori Kepemimpinan Alamiah atau Teori Sifat Dasar Kepemimpinan *(Trait Theory)* adalah :

1. Orang dilahirkan dengan sifat-sifat yang diturunkan atau diwariskan.
2. Beberapa sifat yang diwarisi ada yang secara kebetulan sangat cocok untuk menjadi pemimpin.
3. Orang-orang yang berhasil menjadi pemimpin yang baik dan efektif memiliki jumlah dan kombinasi warisan sifat-sifat kepemimpinan yang secara alamiah baik.[123]

Penelitian awal tentang teori kepemimpinan ini didasarkan pada fokus perkembangan Ilmu Jiwa *(Psychology)* pada saat itu, yang beranggapan bahwa setiap orang memiliki karakteristik atau sifat yang diwariskan. Fokus penelitian kepemimpinan dalam teori ini berupaya menemukan sifat-sifat kepemimpinan yang ideal, khususnya dengan mempelajari karakteristik para pemimpin besar yang telah dinilai sukses. Teori ini memiliki asumsi dasar bahwa jika sifat-sifat kepemimpinan yang ada pada orang-orang besar yang berhasil ini ditemukan pada orang lain, maka orang lain juga memiliki kemungkinan yang kuat menjadi pemimpin besar.[124]

---

[122] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan…*, hal. 24.
[123] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan…*, hal. 25.
[124] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan…*, hal. 25.

Teori sifat menjelaskan bahwa kepemimpinan seorang sangat erat kaitannya dengan faktor sifat bawaan pribadi pemimpin sejak lahir. Teori ini adalah suatu hasil studi otobiografi para pemirnpin dunia seperti Gandhi, Roosvelt, dan lain-lain. Mc Gregor (1960) dalam bukunya *The Human Side of Enterprise*, menegaskan tentang bawaan individu merupakan faktor penentu keefektifan kepemimpinan. Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan itu paling tidak ada empat variabel; (1) karakteristik kepribadian pemimpin, (2) sikap, kebutuhan, dan kepribadian para pengikutnya, (3) karaktersitik organisasinya, antara lain seperti; tujuan, struktur, sifat tugas yang dilaksanakan, (4) keadaan sosial, ekonomis, dan politis. ltulah sebabnya ia menekankan bahwa kepemimpinan merupakan hubungan situasional dalam suatu organisasi.[125]

Stogdill (1974) berhasil mengidentifikasi sifat-sifat *(traits)* dan keterampilan *(skills)* istimewa yang cocok untuk menjadi pemimpin yang berhasil. Selanjutnya McCall dan Lombardo (1983) meneliti ciri-ciri yang baik mengenai karakter yang dapat mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan kepemimpinan dan telah berhasil mengidentifikasi empat ciri utama sebagai berikut:

a) Memiliki ketenangan dan stabilitas emosional *(Emotional stability and composure)* meliputi; tenang, percaya diri dan dapat diprediksi, terutama ketika sedang mengalami stres.
b) Bersedia mengakui kesalahan *(Admitting error).* Dalam setiap menghadapi masalah, memilih mengakui kesalahan daripada membuang-buang energi untuk menutupi kesalahan.
c) Memiliki kemampuan interpersonal yang baik *(Good interpersonal skills);* mampu berkomunikasi dan membujuk orang lain dengan baik tanpa menggunakan cara-cara yang negatif atau pemaksaan kehendak.
d) Berwawasan intelektual yang luas *(Intellectual breadth).* Mampu memahami berbagai hal, tidak berpikiran sempit dalam bidang keahliannya.[126]

---

[125] Baharuddin, “Kepemimpinan Kepala Sekolah…, hal. 22-23.

[126] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan…*, hal. 26.

3. Teori Perilaku Kepemimpinan (*Behavior Theory*)

Teori perilaku kepemimpinan *(Behavior Theory)* sangat berlawanan dengan dua teori sebelumnya, yaitu *The Great Man* dan *Trait Theory*. Teori perilaku fokus pada apa yang pemimpin dapat kerjakan atau lakukan, bukannya fokus pada siapakah pemimpin itu. Teori perilaku kepemimpinan tidak tertarik untuk meneliti sifat-sifat atau kemampuan bawaan yang mempengaruhi keberhasilan pada seorang pemimpin. Sebaliknya, para penganut teori ini lebih memperhatikan apa yang sebenarnya pemimpin lakukan. Jika kesuksesan pemimpin dapat diidentifikasikan sebagai tindakan yang bisa dijelaskan atau dideskripsikan, maka akan menjadi relatif lebih mudah bagi orang lain untuk melakukan kepemimpinan dengan cara yang sama. Hal ini akan menjadikan lebih mudah bagi setiap orang untuk mempelajari serta mengadopsi sifat-sifat yang menyebabkan seseorang dapat berhasil dalam kepemimpinan.[127]

Sedikitnya ada dua asumsi yang mendasari teori kepemimpinan ini, *pertama;* pemimpin dapat dibuat, bukan dilahirkan. *Kedua,* sukses kepemimpinan berbasis pada perilaku yang dapat dikenali dan dipelajari.

Teori perilaku terdiri dari ; (1) Teori Peran *(Role Theory),* (2) *Consideration VS Initiating Structure Theory by Ohio State University,* (3) *Michigan State University Theory,* (4) Teori Kisi-kisi Manajerial *(Manajerial Grid)* dan (5) Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor.[128]

Teori perilaku relatif lebih mudah untuk dikembangkan, karena kita dapat menilai dari keberhasilan atau kegagalan pemimpin serta tindakan apa yang dilakukannya. Dari hasil penelitian yang cukup banyak dapat disimpulkan adanya hubungan yang signifikan antara perilaku dengan kesuksesan dalam kepemimpinan. Kita juga dapat mempelajari dan mengidentifikasi perilaku yang berkontribusi signifikan terhadap kegagalan, sehingga menambah keyakinan kita terhadap teori perilaku.

Jika kita percaya bahwa kepemimpinan terdiri dari keterampilan atau perilaku spesifik tertentu *(Leader Behavior Theory),* maka kita akan menerima apapun jenis kepribadian

---

[127] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan*…, hal. 29.

[128] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan*…, hal. 29.

pegawai, kemudian melatihnya untuk menjadi pemimpin yang efektif dan sukses**.** Jika seseorang memiliki keyakinan dan intuisi yang tajam dalam kepemimpinannya, maka dia akan menentukan sendiri gaya kepemimpinannya. Jadi gaya kepemimpinan ini boleh dikatakan telah keluar dari "pakem" atau teori kepemimpinan yang telah ada. Gaya kepemimpinan seperti ini disebut kepemimpinan kontemporer atau Specific Behavior Theory. Para pelaku bisnis sekarang yang didirikan oleh generasi muda seperti Larry Page dan Sergey Brin (Google) dan Bill Gates (Microsoft) cenderung menerapkan gaya kepemimpinan tersebut. [129]

4. Teori Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*)

Asumsi yang mendasari para penganut teori situasional adalah bahwa tindakan terbaik dari pemimpin tergantung pada berbagai faktor situasional yang mengelilingi organisasi yang dipimpinnya. Teori kepemimpinan situasional memiliki empat gaya kepemimpinan, yaitu : (1) Kepemimpinan Situasional oleh Paul Hersey dan Kent Blanchard, (2) *Leadership Through Decision Making* (Teori kepemimpinan Model Normatif Vroom dan Yetton), (3) Teori Kepemimpinan *Path-Goal* oleh House dan (4) Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara.[130]

Ketika keputusan dibutuhkan, seorang pemimpin yang efektif tidak hanya menggunakan gaya kepemimpinan tertentu, seperti menggunakan gaya transaksional atau transformasional. Dalam prakteknya, berdasarkan pengalaman di lapangan, menentukan gaya kepemimpinan ternyata tidak sesederhana itu. Dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif, seorang pemimpin ternyata memerlukan analisis terhadap lingkungan organisasi sebelum secara meyakinkan menentukan gaya kepemimpinannya.

Tingkat kualitas motivasi dan kemampuan pengikut adalah faktor atau dimensi utama yang mempengaruhi keputusan situasional. Hal ini juga dipengaruhi oleh faktor-faktor internal pada setiap situasi tertentu. Hubungan antara pengikut dan pemimpin bisa menjadi faktor lain yang mempengaruhi perilaku pemimpin dan

---

[129] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan***…**, hal. 7.
[130] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan***…**, hal. 71.

pengikut. Persepsi pemimpin terhadap pengikut dan situasi organisasi akan mempengaruhi penentuan gaya kepemimpinan. Dengan demikian persepsi pemimpin sangat menentukan gaya kepemimpinan seseorang bukannya situasi lingkungan organisasi yang sesungguhnya. Persepsi pemimpin terhadap diri mereka sendiri dan faktor-faktor lain seperti stres dan suasana hati juga akan mempengaruhi perilaku para pemimpin.[131]

Dalam teori ini, Haryono memasukan teori kepemimpinan pembuka jalan atau *Path-Goal* ke dalam kategori ini. *The Path Goal* dikembangkan untuk menggambarkan cara pemimpin mendorong dan mendukung pengikut dalam mencapai tujuan dengan menentukan atau membuka jalan dan cara yang harus dilakukan pengikut sehingga menjadi lebih jelas dan mudah. Secara khusus sifat pemimpin dalam teori ini adalah:

a. Membuka dan mengklarifikasi jalan yang harus ditempuh sehingga tahu ke mana harus pergi.
b. Menyingkirkan rintangan dan hambatan yang menghalangi pengikut dalam bekerja.
c. Memberikan dorongan semangat dan penghargaan sepanjang rute perjalanan (pekerjaan).[132]

5. Teori Kepemimpinan Kontinjensi (*Contingency Theory*)

Teori kontingensi adalah jenis teori perilaku kepemimpinan yang berpendapat bahwa tidak ada cara atau gaya terbaik untuk memimpin dan gaya kepemimpinan yang terbukti efektif dalam situasi tertentu mungkin tidak akan berhasil pada orang dan tempat lain. Teori refleksi atau kontinjensi terdiri dari empat teori utama, yaitu : (1) Teori *Fiedler's Least Preferred Co-worker (LPC),* (2) Teori Sumber Daya Kognitif *(Cognitive Resource Theory/CRT),* (3) Teori Kontinjensi Strategis *(Strategic Contingency Strategy)* dan (4) *IMPACT Theory*.[133]

Dalam teori ini memandang bahwa kecakapan seorang pemimpin dalam menjalankan tugas sangat tergantung pada berbagai

---

[131] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan…*, hal. 72.
[132] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan…*, hal. 82.
[133] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan…*, hal. 89.

faktor situasional, termasuk gaya kepemimpinan yang disukainya, kemampuan dan perilaku pengikut serta berbagai faktor situasional lainnya. Pemimpin akan menerima refleksi-pantulan *(contingent)* dari apa yang ditangkap dari lingkungannya yang kemudian membuat keyakinannya untuk berperilaku tertentu dalam kepemimpinannya.

6. **Teori Kepemimpinan Transformasional/ Kharismatik (*Transformational Leadership Theory*)**

Teori kepemimpinan transformasional memiliki tiga teori utama, yaitu : (1) *Bass' Transformational Leadership Theory,* (2) *Burns' Transformational Leadership Theory* dan (3) *Kouzes and Posner's Leadership Participation Inventory*. Asumsi dasar teori kepemimpinan transaksional sedikitnya ada tiga hal, yaitu :

1. Orang akan dengan sukarela mengikuti seseorang pemimpin yang mampu menginspirasi mereka.
2. Seseorang pemimpin dengan visi dan gairah kerja *(passion)* dapat mencapai hal-hal besar.
3. Cara untuk mencapai tujuan organisasi adalah dengan menyuntikkan antusiasme dan *energy* oleh pemimpinnya.[134]

Bekerja dengan gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan pengalaman yang indah dan penuh semangat. Pemimpin mencurahkan segenap gairah dan energi untuk mencapai tujuan organisasinya. Para pemimpin selalu peduli tentang pengikut dan ingin pengikutnya berhasil.

Kepemimpinan transformasional dimulai dengan pengembangan visi, pandangan masa depan yang akan membuat pengikut potensial menjadi tertarik. Visi ini dapat dikembangkan oleh pemimpin, oleh tim senior atau mungkin muncul dari serangkaian diskusi yang luas dan mendalam. Faktor penting kepemimpinan transformasional adalah pemimpin wajib selalu masuk ke dalam dan menyatu dengan lingkungan kerjanya.[135]

---

[134] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan*…, hal. 117.
[135] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan*…, hal. 117.

Langkah berikutnya menjual visi. Ini membutuhkan energi dan komitmen, karena sebagian kecil orang akan segera menjalankan visi secara radikal, dan sebagian lainnya akan menjalankannya secara lebih lambat daripada yang lain. Pemimpin transformasional harus memanfaatkan setiap kesempatan dan menggunakan setiap jenis pekerjaan untuk meyakinkan orang lain untuk mencapai visi yang dijualnya. Untuk mendapatkan pengikut, pemimpin transformational harus sangat berhati-hati dalam menciptakan kepercayaan, dan integritas kepribadian mereka adalah bagian penting dari paket visi yang mereka jual. Hakekatnya, pemimpin transformasional harus mampu menjual kemampuan diri serta visinya.[136]

Teori Transformasional atau karismatik relatif baru dalam ilmu menejemen, khsususnya tentang kepemimpinan dalam suatu organisasi. Teori ini lahir akibat diperlukannya transformasi secara cepat dalam suatu organisasi yang didukung pengaruh besar seorang tokoh harismatis. Bemad M. Bass (dalam Stooner, Freemen & Gilbert, 1995) membandingkan tipe pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional. Pemimpin transaksional menetapkan apa yang harus dilakukan oleh bawahan untuk mencapai tujuan sendiri dan organisasi. Sedangkan pemimpin transformasional membangun motivasi bawahan untuk melakukan apa yang dibutuhkan oleh tim dan organisasi untuk mencapai tujuan aktualisasi diri anggotanya.

Dari berbagai teori kepemimpinan yang ada, tidak terdapat satu pun teori yang paling sempurna menjelaskan gaya kepemimpinan yang ideal atau efektif. Namun setiap teori telah berjasa dalam memberikan kontribusi terhadap perkembangan pendekatan kepemimpinan yang efektif. Upaya memahami berbagai teori dan hasil riset kepemimpinan sangatlah penting karena dapat membantu menentukan kebijakan strategis dalam organisasi memilih yang dibawahinya.

F. Macam - Macam Gaya Kepemimpinan

Dalam memimpin pesantren, setiap kiai memiliki model dan strategi dalam kepemimpinan. Kesuksesan seorang kiai dalam memimpin pesantren tidak dapat dilepaskan dari gaya atau model

[136] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan…*, hal. 117.

yang digunakan. Dikatakan demikian, karena gaya menjadi penentu arah pengembangan pesantren. Apabila kiai tidak memiliki model kepemimpinan, sudah pasti ia akan sulit mengendalikan pesantrennya. Dengan adanya perpedaan gaya itu, konsentrasi pengembangan pesantren juga berbeda-beda.

Untuk menghindari keraguan, perlu dicatat bahwa studi pertama tentang kepemimpinan telah menggunakan istilah perilaku yang dalam *literature* modern telah digantikan oleh gaya yang mengacu pada hal yang sama.[137] Menurut P Hersey dan Kenneth (1969) bahwa kebanyakan pemimpin mempunyai karekter (gaya) utama dan sampingan. Karekter utama merupakan model karekter yang senantiasa dimainkan *leader* dalam formulasi memengaruhi kegiatan seseorang dan karekter sampingan diasumsikan dengan perpaduan gaya yang lain.[138] Gaya utama dalam bahasa lain menurut Saifuddin adalah pola tingkah laku atau karekter yang sering dipakai.[139]

Rivai berpendapat bahwa gaya merupakan metode dari seseorang pemimpin malakukan peran kepemimpinannya dan bagaimana ia nilai oleh mereka yang sedang mengamati dari luar.[140] Adapun gaya kepemimpinan menurut P. Anoraga adalah ciri seorang pimpinan melakukan kegiatannya dalam memengaruhi para pengikutnya dalam mencapai tujuan.[141] Menurut Jusuf bahwa cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap induvidu dan dapat berubah-rubah.[142] David Krez dan Richad S. Churtchfied mengilustrasikan tentang kepemimpinan ini bahwa dalam perkumpulan minoritas diantara

---

[137] Mihai Varzaru dan anca Varzaru, Leadership Style and Organization Structure in Context Mintzberg's Vision, Proceeding of the 7th International Management conference Romania (2013), hal. 469.

[138] P. Hersey & K. H Blanchard, "Life Cycle Theory of Leadership" *Training dan Development*, Vol 23, No. 5, 1969, hal. 26-34. Terdapat juga dalam Ahmad Saifuddin, *Kepemimpinan Kiai dalam…*, hal. 38.

[139] Saifuddin, *Kepemimpinan Kiai dalam…,* hal. 38.

[140] Rivai dan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun…,* hal. 305.

[141] Pandji Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 136.

[142] Jusuf Suit, *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1996), hal. 65.

leader dan anak buahnya ada hubungan khusus karena terjadi interaksi dua arah, namun akan jarang terjadi komunikasi kalau telah membesar.[143]

Sedangkan menurut AM. Mangunhardjana melihat bahwa terjadinya macam gaya kepemimpinan disebabkan oleh perbedaan cara penggunaan wewenangnya, di mana setiap karekter (gaya) kepemimpinan itu memastikan relasi antara kebebasan mereka yang dipimpin.[144] Memahami perbedaan gaya kepemimpinan di atas ditujukan dalam rangka untuk mengerti suksesnya kepemimpinan, yakni kita memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut yaitu gayanya. Jadi adanya macam-macam istilah yang digunakan oleh orang untuk menerangkan pendekatan umum yang dipergunakan oleh para pemimpin dalam situasi-situasi kemanusiaan.[145] Dari penjelasan para ahli di atas dapat dikatakan bahwa gaya merupakan perilaku yang sering digunakan dan paling disukai oleh pemimpin.

Kartono membagi gaya kepemimpinan menjadi delapan gaya beserta ciri-ciri nya yaitu : (1) Otokrastis / menganggap organisasi milik pribadinya. (2) Militeristis / menggerakkan bawahan dengan perintah. (3) Paternalistis / menganggap bawahannya manusia belum dewasa. (4) Karismatik / dia memiliki kekuatan gaib. (5) Demokratis. (6) *Laisser Faire*. (7) Populistis. (8) Administratif.[146] Dari sekian banyak yang dikemukakan oleh para pakar, yang paling populer dan sering dibahas dan dijadikan rujukan oleh para praktisi dan peneliti hanya empat macam gaya kepemimpinan, yaitu: Otokrastis, Demokratis, *The Laisser Faires* (gaya bebas) dan Situasional.[147]

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis)

Ciri seorang pemimpin otokratis memahami bahwa organisasi yang dipimpinnya sebagai milik induvidu sehingga bebas

---

[143] Veithzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 136.

[144] Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan…*, hal. 6-8.

[145] Winardi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam….*, hal. 104.

[146] Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan…*, hal. 21-22.

[147] Fred Fiedler, *Model Kepemimpinan*, (Jakarta : Miftah Thoha, 2008), hal. 20.

mengidentifikasi dan mencampur adukan antara tujuan organisasi dengan kepentingannya. Dan menjadikan sarana tanpa menerima saran dan masukan dari kelompoknya muncul karekteristik pada kekuasaan resminya. Dia memeritah anak buahnya tanpa kompromi dan selalu mencari kelemahannya.[148]

Gaya otoriter menurut Bhatti dkk (2012) *leader* pemegang kekuasaan tertinggi dan yang dipimpinnya sebagai yang dikuasai.[149] Beberapa indikator menguasai yaitu pemimpin mengatakan segala sesuatu berupa perintah, aturan dan larangan yang harus dikerjakan oleh mereka dipimpin serta pemimpin menjual gagasan dan cara kerja baik berupa masalah dan solusinya kepada kelompok yang dipimpinnya seperti yang dilakukan oleh seorang presiden Direktur (Presdir) dalam suatu perusahaan besar.[150] Dalam hal ini, seorang l*eader* dalam kepemimpinannya bisa disamakan dengan diktator, bertingkah laku memengaruhi perasaan orang lain supaya terwujudnya suatu cita-cita yang sepakati. Oleh karena itu, kumpulan otoriter dapat diamati sebagai konsekuensi dari cita-cita *leader* yang suka mempertaruhkan sebagai kekuasaan yang homogen.[151] Jika diamati dari karekter (gaya) ini, *leader* berusaha mempertaruhkan kekuatan menjadi sentral yang dominan, ambisi dari karekter kepemimpinannya tidak rileks, ketingalan jaman, dan suka memicu konflik intra kelompok.[152]

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis yaitu kepemimpinan yang berdasarkan demokrasi, ini berarti cara yang dilaksanakan pemimpin bersifat demokratik. Pimpinan melakukan kegiatan sedemikian rupa sehingga setiap keputusan merupakan hasil musyawarah.[153] Kepemimpinan demokratis ini menurut J. Gastil (1994) menjadikan

---

[148] Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan…*, hal. 21-22.

[149] Bhatti, dkk, “The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction,” *International Business Research*, Vol. No. 2, 2012, hal. 192-202.

[150] Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan…*, hal. 21-23.

[151] Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan*…, hal. 136.

[152] Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan…*, hal. 136.

[153] Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan…*, hal. 7-8.

anak buahnya memiliki kekuatan yang besar dalam usaha pencapaian cita-cita, adanya kerja sama dalam seluruh bidang yang dimiliki di organisasi menjadi tanggung jawab semua bawahannya tidak hanya menjadi tanggung jawab pemimpin termasuk pengawasan dan pelaksanaannya. Efek yang timbul dari kepemimpinannya tidak kaku sehingga perasaan tidak senang anggotanya dapat diperkecil karena adanya sifat demokratis.[154]

Pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri dalam menggerakkan bawahan menganggap bahwa bawahanya itu induvidu yang baik di lingkungan, senantiasa menyelaraskan kebutuhan pribadi bawahan, terbuka dalam menerima pendapat dan kritik dari anggotanya, kepentingan selalu diutamakan dalam mencapai sasaran yang disepakati, mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses daripada pribadinya dan selalu mengoptilisasikan kekuatan yang ada pada dirinya sebagai pemimpin.

Dalam karekter (gaya) ini, *leader* senantiasa mengajak induvidu yang dipimpin meraih cita-cita tanpa memihak satu induvidu. Termasuk ke dalam gaya ini pemimpin berusaha membawa mereka yang dipimpin ke tujuan. *Pertama*, menampilkan permasalahan serta solusi pemecahannya kepada mereka yang dipimpinnya. Mereka yang dipimpin bebas dan berhak untuk mengarap, mengedit, menambahkan, serta menyempurnakannya. Pemimpin sendiri dengan terbuka menerima usulan dan saran mereka. Dapat dicontohkan pemimpin memberikan kebebasan anak kepada buahnya untuk mengajukan pendapat, saran, dan kritikannya dan mereka tetap dan tidak ke luar pada pada asas-asas demokrasi pada umumnya.[155] *Kedua,* induvidu yang dikomandainya bersama-sama merancang masalah dan solusinya. karekter kepemimpinan ini baik untuk aktivitas di kalangan induvidu yang memiliki cita-cita yang tinggi.[156]

---

[154] J. Gastil, "Definition and Illustration of Demokratic Leadership" *Human Relations*, Vol. 47, No. 8. 1994, hal. 953-975.

[155] Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan…*, hal. 137.

[156] Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan…,* hal. 21-23.

3. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin karismatik itu terkait dengan kepemimpinan transformasional menurut banyak penelitian sebelumnya. Pemimpin seperti ini menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut; mereka mengilhami dan mempercayakan staf, motivasi, kegembiraan, dan latihan yang ditanamkan, ada kesan yang tak dapat disentuh tentangnya dan orang yang dapat dipercaya bahwa hal itu tidak dapat salah bahkan ketika diperingatkan oleh tim mereka, tim tersebut dapat menjadi orang yang bergantung pada satu orang ini sebagai keduddukan di atas, mereka mahir menggunakan bahasa tubuh dan bahasa verbal dan dapat menyesuaikan tindakan dan kata-kata mereka sesuai atau orang tertentu, persuasi sangat penting, keterampilan sosial mereka yang berkembang dengan baik membantu membuat menjadi pengikut.[157]

Kepemimpinan transformasional identik dengan kepemimpinan kultural. Penggunaaan model ini oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya sehingga anak buahnya dapat mencontoh, mempercayai, dan respek terhadap pemimpinnya. Peningkatan etos kerja selalu dilakukan dengan pemberian motivasi. Dalam penerapannya di lingkungan pesantren, kiai menggunakan kekuatan kharismatiknya, di mana hubungan antara kiai dengan bawahannya atau pengurus pesantren berjalan secara natural dan tidak struktural.

Dalam dunia pesantren, gaya kepemimpinan ini lebih cocok digunakan pada pola pengembangan pesantren salaf dan pesantren semi modern. Pesantren salaf adalah pesantren yang dikelola tidak terstruktur tetapi memiliki tujuan yang diinginkan. Menggunakan model kepemimpinan ini, kiai terbukti berhasil dikarenakan ia memiliki kewibawaan yang muncul dari keahliaanya di bidang agama.[158] Karenanya, meski kiai tidak menggunakan kekuatan strutural, tetapi kultural, pesantren tetap dapat berkembang dan maju.

Pada prinsipnya, kepemimpinan kiai dalam hal ini lebih mengutamakan motivasi terhadap pihak-pihak yang menjadi bagian dari pengelola pesantren untuk berbuat atau bekerja lebih baik untuk pengembangan pendidikan pesantren. Gaya ini terlihat mudah

---

[157] Simpson, *The Style, Model & Philosophy of Leadership*, hal. 14.

[158] Pradjarta Dirdjosanjoto, *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa,* (Yogyakarta : LKiS, 2013), hal. 155.

dilakukan oleh kiai dikarenakan sosok seorang kiai memang memiki kharisma. Selain itu, dilihat dalam konteks sejarah, bahwa awal berdiri sebuah pesantren memang hasil swadaya masyarakat. Dengan kata lain, menjadi pemimpin dan mengurusi pesantren mesti didasarkan kepada semangat pengabdian yang tidak lain untuk mendapatkan barokah pesantren dan kiai.

Kepemimpinan karismatik dapat dimaknai sebagai kekuatan yang mengikat pada pribadi induvidu atau perseorangan.[159] Ini menandakan bahwa latar belakang dimiliki dari induvidu telah mampu menyumbangkan suatu kemampuan saat berkuasa dan efek dari kekuatan itu induvidu menerimanya (jika *leader* mempunyai anugerah yang hebat).[160] Dalam hal ini S.J. Carrol dan H.L. Tosi dalam Sukamto mengatakan karismatik dari aspek ini mereka yang mempunyai janji dan konsekuensi dari anak buahnya karena mereka memiliki dan mempunyai keterampilan posisi khusus dan bawahannya merespon secara personal sebagai sentral kelebihan dan keterampilan yang istimewa. Pada kekuatan ini menjadikan induvidu empati sedangkan aura karisma tidak dapat dipindah tangankan ke orang lain.[161] Menurut Max Weber, kepemimpinan yang berasal dari kekuasaan (homogeny) yang hebat disebut kepemimpinan karisma atau (*charismatic authority).*[162]

Menurut Man. Ziemek (1986) bahwa karisma sendiri merupakan sebuah simbol yang bermula dari proses hubungan antara pemimpin dan anak buahnya. Simbol-simbol karisma diantarnya, rasa percaya diri yang tinggi, keteguhan dan kekokohan yang stabil dan kuat, pembawaan tenang, kemampuan dan kehebatan berbicara dan yang utama dari simbol-simbol karisma adalah visi pemimpin tersebut relevan dan sejalan dengan kebutuhan dan kepentingan anak buahnya. House yang dikutip oleh Daryanto mengatakan bahwa landasan atribut atau simbol dari karisma lebih menekankan dan menaruh perhatian pada proses penilaian induvidu sebagai pusat

---

[159] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam,* (Yogyakarta : Gadja Mada University Press, 1993), hal. 29.

[160] Winarto, *Kepemimpinan Kiai dalam…*, hal. 31-39.

[161] S.J. Carrol dan H.L. Tosi dalam Sukamto, *Kepemimpinan Kiai…*, hal. 22.

[162] Weber, *The Theory of Sosial…,* hal. 358.

utama dalam memengaruhi dan hubungan sebagai kegiatan sekunder.[163]

Horikoshi dalam Man. Ziemek (1986) mengamati dan menggambarkan kecakapan menggerakkan perasaan seseorang yang memiliki karisma mampu membaca pikiran pengikut sebab ia telah mengembangkan penghargaan akan berbagai jenis manusia. Tak ada yang lebih penting bagi seorang karismatik selain mampu menyentuh jiwa pengikut. Untuk melakukan ini, ia harus sepenuhnya dilengkapi dengan etos kerja budaya mereka dan mampu menggunakan citra-citra yang akan menciptakan interaksi yang tepat. Sedangkan karismatik daya tariknya pada pengikut seperti etos dan nilai-nilai yang ada pada masyarakatnya.[164]

Kepemimpinan jenis ini menggunakan pendekatan persuasive (hubungan baik) dan edukatif (mendidik) untuk memengaruhi anak buahnya. Gaya persuasi merupakan metode memengaruhi pimpinan pada bawahannya. Sedangkan edukatif dengan memberikan contoh yang mendidik, mengarahkan bawahannya sehingga lahir dan tertanam kemauan yang kuat pada bawahan.[165] Sementara Kartono mengungkapkan bahwa pemimpin seperti ini mempunyai kekuatan dan wibawa yang hebat untuk memengaruhi induvidu yang lain, sehingga pada akhirnya ia mempunyai anak buah dalam jumlah besar dan penjagaan-penjagaan dari pengawal yang bisa dipercaya. Pemimpin ini dianggaap memiliki kekuatan *(ghaib)* (*supernatural power)* dan kemampuan *superhuman* yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa.[166]

Yuki mengidentifikasi karismatik pemimpin ini sebagai berikut : (a) perilaku dirancang untuk menciptakan kesan bahwa pemimpin tersebut adalah kompeten. (b) Menekankan pada tujuan ideologi yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai atau cita-cita. (c) Menetapkan perilaku suatu contoh mereka sendiri agar diikuti oleh pengikutnya. (d) menginformasikan asa dan cita-cita yang tinggi tentang usaha anak buahnya. (e) Menampilkan motivasi

---

[163] Daryanto, *Kepala sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta : Gava Media, 2011), hal. 23.

[164] Ziemek, *Pesantren dan Perubahan Sosial…*, hal. 141.

[165] Winarto, *Kepemimpinan Kiai dalam…,* hal. 31-39.

[166] Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan…*, hal. 81.

atau semangat yang relevan dan sejalan bagi misi kelompok.[167] Keteladanan dimanipulasi sendiri sehingga dapat memengaruhi anak buahnya untuk kinerja yang baik.[168]

Dari penjelasan beberapa ahli tentang gaya kepemimpinan karismatik di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin karismatik itu terkait dengan kepemimpinan transformasional, menggunakan gaya persuasif dan edukatif untuk memengaruhi bawahannya, mampu membaca pikiran, tidak dapat disentuh dalam artian dianggap tidak pernah salah dan diperingatkan, memiliki anugerah yang luar biasa, ada daya tarik bersifat kebatinan berupa nilai dan etos, mengutamakan identifikasi pribadi sebagai proses utama memengaruhi dan internalisasi sebagai proses sekunder. Hanya saja karisma tidak dapat ditransfer ke orang lain. Atribut-atribut karisma antara lain rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara. Karekteristik karismatika; memiliki *supernatural,* dan kemampuan *superhuman*, kompeten, nilai atau cita-cita, perilaku suatu contoh, mengekspresikan rasa percaya pada pengikut, dan menimbulkan motivasi. Sisi negatif kepemimpinan karismatik yaitu bawahan tidak berani mengingatkan dan melemahkan proses kaderisasi. Ironisnya sikap seperti itu dapat melemahkan dan bahkan mematikan lingkungan demokrasi, serta termasuk menjadi penghambat dan rintangan bagi kemajuan dan tumbuh berkembangnya organisasi.

4. Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire Leadership*)

Tipe kepemimpinan ini sang pemimpin praktis tidak memimpin. Dia membiarkan kelompoknya berbuat semau mereka. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Kegiatan menjadi tanggung jawab masing-masing bawahan. Ia menjadi pemimpin simbol, biasanya mempunyai keahlian dan keterampilan teknis. kedudukannya sebagai direktur atau pemimpin ketua dewan, komandan, kepala, diperolehnya melalui penyogokan, suapan atau berkat sistem nepotisme.

Laissez Faire berasal dari bahasa Perancis yang sejatinya menunjuk pada doktrin ekonomi. Sementara dalam praktik

---

[167] Yuki, *Kepemimpinan dalam Organisasi…*, hal. 269.

[168] Winarto, *Kepemimpinan Kiai dalam…,* hal. 31-39.

kepemimpinan, seorang pemimpin mendorong induvidu yang dikomandainya melakukan dan berbuat sesuai dengan keinginannnya. Pemimpin jenis ini memiliki pandangan bahwa organisasnya berjalan semestinya dan tidak perlu campur tangan. Lebih lanjut, gaya kepemimpinan ini bukanlah dikarenakan pemimpin hanya melaksanakan fungsi pemeliharaan saja.[169] Rivai menganggap bahwa kepemimpinan ini cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa dikekang. Kepemimpinan bebas yang dimaksud adalah bahwa pemimpin sebagai penonton pasif.[170] Anoraga lebih suka gaya kepemimpinan bebas dengan istilah kepemimpinan liberal. Pemimpin tidak menformulasi masalah dan solusi penyelesaiannya. Memberikan kebebasan pada bawahannya menemukan sendiri persoalan yang berkaitan dengan aktivitas bersama dan mencoba mencari pemecahannya. Gaya ini hanya baik untuk kelompok orang yang telah dewasa dan menyadari betul akan maksud dan cita-cita bersama, yang pada akhirnya mampu menghidupkan aktivitas bersama.[171]

Dari berbagai model dan gaya kepemimpinan yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan; bahwa model dan gaya kepemimpinan akan terus berubah sesuai dengan kebutuhan dan tempat di mana seseorang atau induvidu itu memimpin. Dalam konteks kepemimpinan pesantren, gaya kepemimpinan karismatik dan individual masih mendominasi akan keberadaan sebuah pesantren.

G. Peran dan Fungsi Kepemimpinan

Pengangkatan kepemimpinan akan melahirkan seorang pemimpin. Pemberian gelar semacam ini lahir pada saat induvidu mempunyai dan mengetahui tingkah laku orang lain, memiliki ciri khas dan kecakapan tertentu yang tidak dimiliki orang lain. Apabila

---

[169] Abdul Qayyum Chaudhry, "Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation University of the Punjab," *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3. No. 7. 2012, hal. 258-264.

[170] Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan…,* hal. 137.

[171] Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan…*, hal. 21-23.

dikaitkan dengan aktivitas menyumpulkan dan menggerakan massa, akan lahir pemimpin massa (populis). Jika berkaitan organisasi kedinasan pemerintah, ia mengandang jabatan pimpinan. Jika ia ahli dalam bidang adimistrasi, disebutlah administrator. Begitu pula akan muncul sebutan *murshid* jika kaitkan langsung dengan organisasi tarekat.[172]

Semua jenis pemimpin tersebut melaksanakan peran kepemimpinannya sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuannya. Inilah yang membedakan antara pemimpin yang satu dengan yang lain. Dengan kata lain, model kepemimpinan dipakai sangat menentukan sejauh mana keterlibatan anggotanya dalam rencana organisasi. Faktor kepemimpinan masih tetap menjadi penentu akan efektivitas dan efisiensi kegiatan suatu organisasi. Tidak salah kepemimpinan adalah soal penilaian masyarakat terhadap karekter induvidu dalam hubungannya dengan pranata sosial yang berlaku. Hubungan yang erat antara elemen dengan sistem sosial ini adalah faktor utama kesuksesan kepemimpinan tersebut. Selama induvidu pemimpin dinilai oleh masyarakat dan bawahannya telah memenuhi kebutuhan dari pranata sosial, maka ia akan bisa mempertahankan ikatan emosional diantara bawahannya dan kepemimpinannya tetap berlanjut.[173]

Fungsi dari kepemimpinan adalah menuntun, membimbing, membangun, memberikan motivasi-motivasi kerja, menjalankan roda organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efesien dan efektivitas, dan membawa bawahannya kepada sasaran yang diinginkan sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.[174]

Kepemimpinan berjalan dengan baik jika secara elementer pemimpin dapat berperan dan berfungsi sesuai dengan wewenang,

---

[172] Susanto, “Krisis Kepemimpinan Kiai…, hal. 114. Baca juga Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam…,* hal. 19.

[173] Susanto, “Krisis Kepemimpinan Kiai…, hal. 114. Baca juga Taufik Abdullah, *Islam dan Masyarakat* : *Pantulan Sejarah Indonesia,* (Jakarta : LP3ES, 1987), hal. 64.

[174] Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan…,* hal. 91. Baca juga Faris, *“*Kepemimpinan Kiai dalam…, hal. 129.

tugas, dan tanggungjawabnya.[175] Pembahasan peran kepemimpinan diawali kepemimpinan dan pemberian motivasi. Dewi Pusipita Sari mengatakan bahwa terdapat kontribusi gaya kepemimpinan dengan motivasi berprestasi terhadap mutu suatu lembaga.[176] Berbicara tentang mutu lembaga, Fathoni mengatakan dengan beberapa ciri; memiliki standar mutu dan mampu mencapainya, memiliki program yang baik dan bermanfaat.[177] Selain motivasi, kepemimpinan juga selalu dikaitkan dengan kinerja bawahan, di mana Sukendar mengatakan bahwa keterampilan kepemimpinan dan motivasi bawahan secara bersama-sama berkontribusi signifikan terhadap kinerja.[178]

Etika profesi *leader* menurut Kartono sebagai berikut: (1) memiliki satu kelebihan dalam keilmuan dan pengetahuan, keterampilan sosial, kemahiran teknis, serta pengalaman. (2) kompeten melakukan kewajiban dan tugas-tugas kepemimpinannya. (3) mampu bersikap susila dan dewasa. (4) memiliki kemampuan mengontrol diri, pikiran, emosi, kemuannya, yang disesuaikan dengan pranata kebaikan. (5) senantiasa berasaskan norma-norma kebaikan). (6) dihukum, dengan pranata-pranata harus turuti oleh *leader* demi kesejahteraan hidup bersama dan dalam rangka efesiensi kumpulan.[179]

---

[175] Rivai dan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun…,* hal. 306-307.

[176] Dewi Puspita Sari, “Kontribusi Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru terhadap Mutu Pendidikan di Gugus Rama 2 UPT DISDIKPORA Kecematan Kembang Kabupaten Jepara” PPs Manajemen IKIP PGRI Semarang, JMP, Vol. 2. No. 1, April 2013, hal. 102-103.

[177] AB. Musyafa Fathoni “Peningkatan Kualitas Melalui Sistem Penjaminan Mutu: Studi Multi Situs di SD Al-Falah Tropodo 2 Sidoarjo, SDIT Bina Insani Kediri, dan SDIT Al-Hikmah Blitar” 2009, hal. 1.

[178] Nur Cahya Edi Sukendar, “Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara”. PPs Manajemen Pendidikan IKIP Semarang, JMP, Vol. 2. No. 1, April 2013, hal. 67-82.

[179] Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan…,* 96. Baca juga Affandi M, “Pola Kepemimpinan Kiai…, hal. 23.

Berkenaan dengan peran kepemimpinan dan kaitannya dengan penjaminan mutu, secara rinci, Nirmalawati mengungkapkan bahwa kapabilitas kepemimpinan yang kuat berpengaruh kepada akuntabilitas lembaga dan kinerja dalam pelaksanaan penjaminan mutu asalkan disertai tingginya akuntabilitas lembaga, komitmen, dan kompetensi bawahan.[180] Tidak hanya itu, menurut Ridwan paling tidak ada dua hal penting yaitu mengikutsertakan banyak pihak dan musyawarah dalam perumusan mutu dan tujuan yang dapat meminimalisir perselisihan dan menjamin mutu serta tercapainya tujuan lembaga.[181]

Aspek penting lain bagi keberhasilan suatu lembaga adalah otoritas profesional dan aspek moral pemimpin yang kadang-kadang sering dianggap kurang penting. Menurut Miyono bahwa pemimpin yang baik menunjukan beberapa ciri antara lain memiliki visi yang jelas, kepemimpinan yang kuat dan memiliki harapan yang tinggi terhadap kualitas hasil dan kinerja bawahan, menyediakan berbagai program yang dianggap penting, memotivasi dirinya secara instrinsik dan memotivasi bawahan meningkatkan kinerjanya, menciptakan suasana yang harmonis di institusi, memperhatikan kesejahteraan bawahan serta melakukan inovasi dalam pengelolaan lembaga.[182] Salah satu bentuk riil dari bentuk peran kepemimpinan dalam penjaminan mutu adalah proses akreditasi instansi. Secara teknis, hasil penelitian berikut ini dapat memperjelas prosedur lembaga tersebut. Sri Uchtiawati menyarankan untuk mengikuti ketentuan dari standar peningkatan institusi, untuk melakukan hal ini,

---

[180] Nirmalawati, Hubungan antara Kapabilitas Kepemimpinan, Kompetensi Dosen, Komitmen Dosen, dan Akuntabilitas Lembaga dengan Kinerja Lembaga dalam Pelaksanaan Mutu Pada Universitas Negeri di Jawa Timur", 2009, hal. 1.

[181] M. Ridwan, "Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Pelayanan Akademik di Perguruan Tinggi Muhammadiyah Jawa Timur (Studi Multisitus di Universitas Metropolis, Unversitas Bachapolis, Universitas Agropolis)," Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang, 2009, hal. 1.

[182] Noor Miyono, "Komitmen Menjadi Kepala Sekolah Berkualitas Melalui Otoritas Profesional dan Moral," PPs IKIP PGRI Semarang, JMP, Vol. 2. No. 1, April 2013, hal. 556-66.

diperlukan suatu perencanaan yang diprogramkan dalam tugas dan tanggung jawab pimpinan.[183]

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi dan peran utama dari kepemimpinan adalah menuntun, membimbing, membangun, memberikan motivasi-motivasi kerja, menjalankan roda organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efesien dan efektivitas, dan membawa bawahannya kepada sasaran yang diinginkan sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

---

[183] Sri Uchtiawati, "Penjaminan Mutu Pendidikan pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jawa Timur (Studi Multisitus pada Universitas Sukiyanto, Universitas Suherman dan Universitas Madjedi)," Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan, PPs Universitas Universita Negeri Malang, 2010, hal. 1.

BAB III

PROFILE PESANTREN MODERN

A. Pesantren Daarul Rahman

1. Sejarah Berdirinya Pesantren

Pondok pesantren ini didirikan oleh K.H. Syukron Ma'mun dengan dibantu kawan-kawannya, antara lain K.H. Antung Ghozali, BA, K.H. Masyhuri Baidlowi, MA, Ust. Nurhazim, BA, K.H. Abd. Kadir Rahman, keluarga almarhum bapak H. Abdurrahman bin Naidih dan para dermawan seperti bapak H. Mohammad Noor Mugni serta masyarakat yang sangat mendambakan adanya pondok pesantren. Daarul Rahman berdiri pada tanggal 11 Januari 1975 di atas lahan wakaf seluas kurang lebih 5.085 M2, terletak di jalan Senopati Dalam II, No. 35 A Kebayoran Baru Jakarta Selatan.

Oleh H. Abdurahman bin Naidih, Tanahnya di Jl. Senopati II nomor 35 B itu diwakafkan untuk pendirian cikal bakal pesantren Daarul Rahman.[1] Ketika pertama kali terlibat dalam pesantren Daarul Rahman, K.H. Syukron Ma'mun mengelolah Madrasah Ibtidaiyyah. Dari Madrasah inilah kemudian berkembang menjadi pondok pesantren. K.H. Syukron Ma'mun anak kedua dari empat belas bersaudara dan beristrikan Betawi asli, sejak tahun 1975 mendirikan sekaligus mengasuh pondok pesantren Daarul Rahman.

Kiai Syukron Ma'mun seorang lulusan sekolah guru di Madura. Anak kedua dari empat belas bersaudara lebih memilih memperdalam agama Islam. Pada awalnya menimba ilmu selama dua tahun di Pesantren Salafiyah Pasuruan Jawa Timur, kemudian ia melanjutkan pendidikan dan mengabdi di Pesantren Gontor, Ponorogo selama sembilan tahun sambil kuliah di Insitut Darusalam. Di Gontor ia memperoleh kemahiran berbahasa Arab, Inggris, dan cara-cara berorganisasi. Sedangkan di Salafiyah ia mendalami kitab-kita kuning. Karena dilatar belakangi tempat menimbah ilmunya, maka tidak mengherankan dalam pembelajaran dan pengajaran di

[1] Wawancara pribadi dengan Muhammad Faiz tanggal 28 April 2022.

Daarul Rahman Kiai Syukron bercita-cita memadukan pendidikan modern dengan pendidikan salafi yang membahas kitab kuning.[2]

Santri yang belajar di sini berasal dari seluruh penjuru tanah air, dari Sabang sampai Merauke, bahkan ada yang dari Malaysia. Melihat antusias masyarakat menyekolahkan anaknya di Daarul Rahman membuat pimpinan Daarul Rahman memikirkan bagaimana starategi yang pas untuk mengembangkan lembaga pendidikan ini. Pada tahun ajaran 2006-2007 dibangunlah dua kampus baru yaitu kampus Daarul Rahman II seluas 8 ½ hektar di kampung Jambu desa Sibanteng Leuwiliang Bogor dan kampus Daarul Rahman III di Depok dengan sistem pendidikan SMP dan SMA plus. Sejak tahun 1975 sampai saat ini, pesantren Daarul Rahman sudah meluluskan ribuan santri yang berasal dari penjuru negeri. Diantara mereka ada yang terjun di dunia politik, bisnis, Pegawai Negeri Sipil. Bahkan menurut Qosim, tidak sedikit juga alumni Daarul Rahman yang menjadi kiai dan mendirikan pesantren. Di lapangan ada lebih kurang lima puluh pesantren yang didirikan oleh alumni Daarul Rahman.

2. Visi dan Misi Pesantren

Visi pesantren adalah mencetak generasi muda yang ber-IPTEK dan dilandasi dengan IMTAQ. Adapun misi pesantren adalah menyiapkan calon pemimpin masa depan yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap nusa bangsa dan agama, mempunyai jiwa kreatif dan inovatif yang dilandasi keimanan dan ketaqwaan yang kuat. Di samping memiliki visi dan misi pesantren juga memiliki target. Adapun target dari pesanten adalah lulusan pondok pesantren Daarul Rahman selain menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi juga mampu berbahasa Arab dan Inggris dengan baik dan benar serta dilandasi dengan Akhlakul Karimah. Terciptanya kehidupan religius di lingkungan pondok pesantren Daarul Rahman dengan perilaku ikhlas, sederhana, mandiri dan rasa kebersamaan yang tinggi.

---

[2] Wawancara pribadi dengan Muhammad Faiz tanggal 28 April 2022.

3. Kurikulum Pesantren

Dalam menjalan sistem pengajaran Daarul Rahman menggunakan perpaduan kurikulum sistem salaf dan modern. Sejak berdiri tahun 1975 pesantren ini sudah menerapkan perpaduan antara sistem klasikal dengan sistem salaf. Sistem *classical* yang diadopsi dari pesantren, misalnya pada pagi hari mulai pukul 06.30 sampai 07.10 semua santri melakukan percakapan di halaman sekolah dengan menggunakan bahasa resmi yaitu Bahasa Arab dan Inggris. Waktu belajar di sini sangat padat, pada pukul 07.20 sampai 12.40 dilaksanakan proses belajar mengajar formal di dalam kelas. Lalu pada siang harinya sampai pukul 15.00 santri kelas I dan II tsanawiyah mengikuti kursus bahasa Inggris.

Selanjutnya pada sore harinya sistem salafi diberlakukan, pada pukul 16.00 hingga pukul 17.30 santri kelas II Tsanawiyah sampai kelas III Aliyah belajar kitab kuning di kelas. Hanya saja proses belajar mengajar ini tidak bandongan atau sorogan seperti pesantren salaf pada umumnya. Lalu selepas shalat maghrib sampai isya' santri Tsanawiyah membaca Al-Qur'an dibawa bimbingan para ustadz. Tapi bukan berarti santri dari kelas lain istirahat, karena mereka belajar kitab kuning lagi. Pukul 20.00 masuk kelas lagi sampai pukul 22.30. Setelah itu bisa istirahat sampai datang waktu subuh. Kemudian ba'da subuh kelas I belajar kitab kuning di kelasnya masing-masing.

Daarul Rahman memang menggunakan kurikulum sendiri dan tidak ikut kurikulum Nasional. Komposisi mata pelajaran adalah 75% ilmu agama dan 25% ilmu pengetahuan umum. Dulu santri tidak ikut Ebtanas (UAN). Ijazah yang dikeluarkan oleh pesantren ini tidak diakui oleh pemerintah Orde Baru. Kebijakan Orde Baru yang tidak mengakui legalitas ijasah Daarul Rahman itu berubah pada masa reformasi. Menteri pendidikan nasional Malik Fajar mengeluarkan SK bahwa Daarul Rahman tidak mengikuti kurikulum pemerintah, tidak usah mengiikuti ebta/ebtanas/UAN. Cukup menjalankan kurikulum yang ada di pondok, tapi ijazahnya disamakan sebagai ijazah negeri.

4. Organisasi Intern Pesantren

Kehidupan di pondok tidak selamanya berkutat dengan pelajaran-pelajaran semata, baik kitab-kitab kuning ataupun hafalan.

Ada masanya di mana santri juga belajar *leadership* melalui organisasi internal pesantren. Ikatan Pelajar Pondok Pesantren Daarul Rahman (IP3DR) dan Ikatan Pelajar Putri Pondok Pesantren Daarul Rahman (IP4DR) merupakan organisasi kesiswaan yang berada di pondok pesantren Daarul Rahman. Organisasi ini bertujuan melatih para santri dalam melaksanakan agenda kegiatan santri secara menyeluruh.

IP3DR (Ikatan Pelajar Pondok Pesantren Daarul Rahman) dipimpin oleh ketua pelajar, dibantu dengan bagian mulai dari sekretaris, bendahara, bagain keamanan, pengajaran, kesehatan, olahraga, informasi, perpusatakaan, penerimaan tamu, kesenian, dan keterampilan. Semua bagian mempunyai peran penting sesuai dengan yang tercantum dalam AD/ART. IP3DR dan IP4DR sudah sejak pondok pesantren Daarul Rahman berdiri pada tahun 1975.

Awal mula berkembangannya organisasi ini ketika kiai Syukron Ma'mun membawa konsep-konsep dari pondok pesantren Darussalam Gontor Ponorogo untuk dibawa ke pondok pesantren Daarul Rahman ini. Dengan tujuan agar para santrinya lebih berprestasi baik di luar pondok maupun di dalam pondok pesantren Daarul Rahman, serta memberi peluang untuk para santri melakukan suatu hal-hal yang positif dengan adanya organisasi. Dengan dikhususkan untuk para santri kelas V (dua Aliyah) putra maupun putri. Diantara visi dan misi dari organisasi ini adalah (1) Siap Dipimpin dan Siap Memimpin.((2). Sebelum Patah Sudah Tumbuh. Maksud dari dua visi dan misi tersebut adalah bahwa seorang santri harus siap dipimpin di mana pun santri berada dan juga harus siap memimpin dalam situasi dan kondisi apapun, serta menjadi santri yang membanggakan untuk pondok pesantren Daarul Rahman.

B. Pesantren Asshiddiqiyah

1. Sejarah Berdirinya Pesantren

Pondok Pesantren Asshiddiqiyah didirikan pada bulan Rabi'ul Awal 1406 H / 1 Juli 1985 oleh Dr. K.H. Noer Muhammad Iskandar, SQ, putra dari seorang kiai besar dari Banyuwangi, Jawa Timur yaitu K.H. Iskandar di atas tanah yang diwakafkan oleh H. Abdul Ghoni

Dja'ani (Haji Oon),[3] putra dari K.H. Abdul Shiddiq di kawasan Kelurahan Kedoya Selatan Kebon Jeruk yang saat itu dipenuhi rawa dan sawah.

Pemilihan nama Asshiddiqiyah untuk pesantren berdasarkan falsafah dari gelar yang diberikan Nabi Muhammad SAW kepada khalifah Abu Bakar atas keberanian dan kejujuran Abu Bakar dalam peri kehidupan sehari-hari. Dia mengharapkan agar santri-santri lulusan pondok pesantren As-Shiddiqiyah dapat mengikuti perilaku baik seorang khalifah Abu Bakar terutama dalam hal kejujuran, keberanian, dan sebagainya.

Dalam memimpin pesantren, langkah pertama kali yang dilakukan adalah membangun mushola kecil dari tripleks. Dana pembangunan mushalla diperoleh dari bapak H. Abdul Ghani putra ketiga dari H. Djaani. Sama seperti kisah sukses pembangunan pesantren pada umumnya, kiai Noer Muhammad Iskandar merintis pembangunan pesantren dengan keprihatinan. Rupanya dibalik keprihatinan ini, ternyata dalam hati Kiai Noer telah tertanam keyakinan yang kuat, bahwa kelak lembaga pendidikan yang ia bangun akan bisa maju dan berkembang.

Bahkan kini di Kedoya dari lahan wakaf seluas 2000 meter telah berkembang menjadi 2,4 ha, di Batu Ceper sudah berkembang menjadi 6 ha, yang di Cilamaya menjadi 11 ha, dan yang di Cijeruk menjadi 42 ha. Semua cabang-cabang ini sudah dalam perencanaan besar untuk pengembangan Asshiddiqiyah masa depan.[4] Setelah dua puluh lima tahun perjalanannya, pondok pesantren Asshiddiqiyah dibawa asuhan K.H. Noer, mempunyai beberapa cabang di berbagai wilayah di negeri ini. Cabang-cabang pesantren tersebut yaitu;

1. Pondok Pesantren Asshiddiqiyah Pusat, Kebon Jeruk Jakarta Barat
2. Pondok Pesantren Asshiddiqiyah II, Batuceper Tangerang Banten
3. Pondok Pesantren Asshiddiqiyah III, Cilamaya Wetan Karawang Jawa Barat

---

[3] Amin Idris, *K.H. Noer Iskandar Pergulatan Membangun Pondok Pesantren*, (Bekasi : PT. Mencari Ridho Gusti, 2009), hal. 83.

[4] Idris, *K.H. Noer Iskandar Pergulatan…,* hal. 86.

4. Pondok Pesantren Asshiddiqiyah IV, Cilamaya Kulon Karawang Jawa Barat
5. Pondok Pesantren Asshiddiqiyah V Jonggol Bogor Jawa Barat
6. Pondok Pesantren Asshiddiqiyah VI, Serpong Tangerang Banten
7. Pondok Pesantren Asshiddiqiyah VII, Cijeruk Bogor Jawa Barat
8. Pondok Pesantren Asshiddiqiyah VIII, Sukabumi Jawa Barat
9. Pondok Pesantren Asshiddiqiyah IX, Way Kanan Lampung
10. Pondok Pesantren Asshiddiqiyah X, Musi Banyuasin Palembang Sumatra Selatan.

Pondok pesantren Asshiddiqiyah Kedoya Kebon Jeruk ini adalah Pondok Pesantren Asshiddiqiyah yang pertama kali berdiri dan menjadi pelopor berdirinya beberapa cabang pesantren Asshiddiqiyah di beberapa tempat Di tempat ini juga menjadi tempat kediaman pengasuh Pondok Pesantren Asshiddiqiyah yaitu K.H. Noer Muhammad Iskandar beserta istrinya Nyai Hj. Noerjazilah.

2. Visi dan Misi Pesantren

Visi yang diemban pesantren Asshiddiqiyah adalah ”Menjadi Sekolah Menengah terpercaya dalam membangun sumber daya manusia unggul pada bidang keilmuan, peka terhadap masalah sosial, apresiatif akan nilai-nilai keagamaan dan perkembangan budaya.”

Adapun misi pendidikannya meliputi; (1) Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang dinamis dan inovatif dengan pola manajemen memelihara tradisi lama yang positif dan mengambil nilai-nilai baru yang konstruktif; (2) Mengembangkan materi dan sistem pendidikan yang menyeluruh, berkesinambungan, relevan dengan kebutuhan masyarakat dan dunia global; (3) Meningkatkan proses pembelajaran yang mampu mengembangkan potensi, kreasi, dan kompetisi siswa, (4) Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru dan pengelola pendidikan; (5) Meningkatkan dan mengembangkan sarana prasarana pendidikan berbasis teknologi modern dan berkultur pesantren.

3. Kurikulum Pesantren

Selain memiliki kerangka umum pendidikan formal disatu sisi dan kerangka khusus kurikulum kepesantrenan disisi lain, sesuai dengan Trilogi Pondok Pesantren Asshiddiqiyah yang menjadi tujuan dasar berdiri, yaitu:

b) Menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta membangun iman dan taqwa secara lebih mendalam.
c) Berakhlakul karimah, sebagai dasar dari perikehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bertanah air.
d) Menguasai bahasa asing, dalam hal ini yaitu Bahasa Arab dan Bahasa Inggris seiring perkembangan zaman dengan tanpa meninggalkan sokoguru.

Pondok Pesantren Asshiddiqiyah menanamkan prinsip dasar dalam pendidikan yakni melestarikan kebiasaan hal-hal yang baik yang telah dilakukan sejak dahulu (pembelajaran buku-buku serta metode klasik), serta melakukan kebiasaan hal-hal terbaru yang dilakukan orang pada masa kini yang lebih baik.[5] Pesantren Asshiddiqiyah menyelenggarakan pendidikan formal yang telah terakreditasi dengan baik, diantaranya:

a) MI/Madrasah Ibtidaiyah, pendidikan formal keagamaan setingkat Sekolah Dasar.
b) MTs/Madrasah Tsanawiyah, pendidikan formal keagamaan setingkat Sekolah Menengah Pertama.
c) SMP Islam/Sekolah Menengah Pertama Islam.
d) MA/Madrasah Aliyah, pendidikan formal keagamaan setingkat Sekolah Menengah Atas.
e) SMA Islam/Sekolah Menengah Atas Islam.
f) SMK Islam/Sekolah Menengah Kejuruan Islam
g) Ma‟had Aitam Saa'idusshiddiqiyah (Tahfidzul Qur‟an), dan Ma‟had, Aly Saa'idusshiddiqiyah (Sekolah Tinggi Agama Islam, setara Strata 1) yang mengacu pada kurikulum Departemen Agama (DEPAG) dan Departemen Pendidikan Nasional (DIKNAS).

[5] Idris, *K.H. Noer Iskandar...,* hal. 243.

4. Organisasi Intern Pesantren

Dalam mengatur kehidupan santrinya sehari-hari, pesantren Asshiddiqiyah mempunyai organisasi intern pesantren yaitu OSPA (Organisasi Santri Pondok Pesantren Asshiddiqiyah). Awal berdirinya dibentuk untuk membantu para *Asatidz* menggerakkan santri agar mentaati peraturan dan menjauhi larangan yang telah dibuat oleh pesantren demi kebaikan santri. Tapi seiring berjalannya waktu, OSPA menjadi motor penggerak kegiatan-kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Asshiddiqiyah, entah kegiatan harian, mingguan, bulanan, atau tahunan. Organisasi ini berdiri sekitar lima tahun lalu atau pada tahun 2000.

Awal keberadaannya, OSPA hanya beranggotakan santri yang sudah lama mukim atau santri senior. Tetapi dalam perkembangannya mempunyai anggota dari kalangan santri senior dan junior. Keberadaan OSPA di lingkungan pesantren berfungsi sebagai penyampai apresiasi santri Pondok Pesantren Asshiddiqiyah. Sebagai organisasi intren pesantren, OSPA mempunyai peraturan dan larangan yang harus ditaati dan dijauhi oleh setiap santri. Jika ada salah satu dari santri yang melanggar peraturan, santri tersebut akan diberi hukuman yang mendidik yang telah ditetapkan oleh OSPA dan disahkan oleh *Asatidz* dan *Khodimul* Ma'had Pondok Pesantren Asshiddiqiyah. Jadi intinya, OSPA adalah pemerintah kecil dalam satu lingkungan dan santri adalah masyarakatnya.

C. Pesantren Darunnajah

1. Sejarah Berdirinya Pesantren

Pondok Pesantren Darunnajah didirikan pada tanggal 1 April 1974 oleh (alm) K.H. Abdul Manaf Mukhayyar dan dua rekannya (alm) K.H. Qomaruzzaman dan K.H. Mahrus Amin. Pondok Pesantren Darunnajah terletak di Jalan Ulujami Raya, nomor 86, Kelurahan Ulujami, Kecamatan Pesanggrahan, Kota Jakarta Selatan, Provinsi DKI Jakarta. Lokasi pesantrennya sangat strategis dan menguntungkan karena berada di pinggiran ibukota. Dengan letak yang strategis itu, memudahkan komunikasi dengan instansi pemerintah maupun dengan masyarakat luas. Selain itu, lingkungan pondok pesantren pun sangat asri.

Dalam cita cita pendiriannya, pesantren Darunnajah berupaya untuk mencetak manusia yang *muttafaqoh fiddin* untuk

menjadi kader pemimpin umat/bangsa, selalu mengupayakan terciptanya pendidikan santri yang memiliki jiwa keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah Islamiyah, disiplin dan kesederhanaan diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan kampus. Kebebasan berfikir dan berperilaku atas dasar Al-Qur'an sunnah. Karena pesantrennya semi modern, maka tidak mengherankan santri pesantren Darunnajah mempunyai pola pikir yang lebih terbuka dan moderat tanpa menghilangkan unsur peran Islam.

Pengelolaan pendidikan dan pengajaran serta kegiatan santri sehari-hari dilaksanakan oleh para guru/ustadz dengan latar belakang pendidikan dari berbagai perguruan tinggi dan pesantren modern. Sebagian besar mereka tinggal di asrama. Mengawasi dan membimbing santri dalam proses kegiatan belajar mengajar. Seiring dengan berjalannya waktu, pesantren Darunnajah terus berkembang hingga saat ini telah memiliki tujuh belas cabang di bawah naungan Yayasan Darunnajah. Tugas yayasan ini meningkatkan mutu pendidikan, mengawasi pembangunan fisik pesantren, pengembangan dana, dan mempersiapkan para kader untuk kemajuan jangka panjang lembaga pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat.

Periode Cikal Bakal (1942-1960)

Pada tahun 1942 K.H. Abdul Manaf Mukhayyar mempunyai sekolah Madrasah Al-Islamiyah di Petunduhan Palmerah. Tahun 1959 tanah dan madrasah tersebut digusur untuk perluasan Komplek Perkampungan Olah Raga Asian Games yang sekarang dikenal dengan Gelora Bung Karno (GBK). Untuk melanjutkan cita-citanya, maka diusahakanlah tanah di Ulujami. Tahun 1960 didirikan Yayasan Kesejahteraan Masyarakat Islam (YKMI) dengan tujuan agar di atas tanah tersebut didirikan pesantren. Periode inilah yang disebut dengan periode cikal bakal sebagai modal pertama berdirinya Pondok Pesantren Darunnajah.[6]

---

[6] Sri Nanang Setiyono dan Abdul Haris Qodir, *K. H. Mahrus Amin; Dakwah Melalui Pondok Pesantren, pengalaman Merintis dan Memimpin Darunnajah Jakarta*, (Jakarta : Grup Dana, 2008), hal. 28.

Periode Rintisan (1961-1974)

Pada tahun 1961 KH. Abdul Manaf membangun gedung madrasah enam lokal di atas tanah wakaf. Ide mendirikan pesantren didukung oleh.Drs. H. Kamaruzzaman yang saat itu sedang menyelesaikan kuliahnya di IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Untuk pengelolaan pendidikan diserahkan kepada Ust. Mahrus Amin, alumnus KMI Gontor yang mulai menetap di Jakarta pada tanggal 2 Februari 1961. Karena banyaknya rintangan dan hambatan, maka pendidikan belum bisa dilaksanakan di Ulujami tetapi dilaksanakan di Petukangan. Pada tanggal 1 Agustus 1961 bersama beberapa tokoh masyarakat, diantarannya Ust. Abdillah Amin dan H. Ghozali, Mahrus Amin berkerjasama dengan YKMI mulai membina Madrasah Ibtidaiyah Darunnajah dengan jumlah siswa sebanyak tujuh lima orang. Tahun 1964 membuka Tsanawiyah dan TK Darunnajah. Ditahun ini pula Balai Pendidikan Darunnajah (BPD) diresmikan.[7]

Tahun 1970 ada usaha untuk memindahkan pesantren ke Petukangan tetapi mengalami kegagalan. Usaha merintis pesantren pernah pula dicoba tahun 1963-1964 dengan menampung kurang lebih sembilan anak dari Ulujami dan Petukangan. Pada tahun 1972 menampung kurang lebih lima belas anak di Petukangan namun kedua usaha itu tidak dapat dilanjutkan dengan berbagai kesulitan yang timbul. Para periode ini, meskipun pesantren yang diharapkan belum terwujud tetapi dengan usaha-usaha tersebut, yayasan telah berhasil mempertahankan tanah wakaf di Ulujami dari berbagai rongrongan, antara lain dari serobohan BTI PKI saat itu.[8]

Periode Pembinaan dan Penataan (1974-1987)

Pada tanggal 1 April 1974, dicobalah untuk kesekian kalinya mendirikan pesantren Darunnajah di Ulujami. Mula-mula pesantren mengasuh 3 orang santri dan Tsanawiyah Petukangan dipindahkan

---

[7] Sofwan Manaf, *Khutbatul A'syi Kedua Pondok Pesantren Darunnajah Pusat dan Cabang*, 2015, hal. 52.

[8] Manaf, *Khutbatul A'syi Kedua…,* hal. 52.

ke Ulujami untuk meramaikannya.[9] Baru pada tahun 1976, Madrasah Tsanawiyah Petukangan dibuka kembali secara berangsur. Pesantren Darunnajah Ulujami hanya menerima anak yang mukim saja kecuali anak Ulujami yang boleh pulang pergi.

Bangunan yang pertama didirikan adalah masjid dengan ukuran 11 X 11 m2 dan beberapa asrama lokal. Meskipun bangunannya sederhana, namun sudah sesuai dengan master plan yang dibuat oleh Ir. Ery Chayadipura. Pada awal pembangunannya, seluruh santri selalu dilibatkan untuk membantu kerja bakti. Pada periode inilah ditata kehidupan di pesantren Darunnajah dengan sunnah-sunnahnya.

1. Aktivitas santri dan kegiatan pesantren disesuaikan dengan jadwal waktu salat.
2. Menggali dana dari pesantren sendiri untuk lebih mandiri.
3. Meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran, dengan dibentuk Lembaga Ilmu Al-Qur'an (LIQ), Lembaga Bahasa Arab dan Inggris dan Lembaga Da'wah dan Pengembangan Masyarakat (LDPM).
4. Beasiswa *Ashabunnajah* (kelompok santri penerima beasiswa selama belajar di Darunnajah) untuk kader-kader Darunnajah.[10]

Periode Pengembangan (1987-1993)

Pada periode ini Darunnajah mulai melebarkan misi dan cita-citanya yaitu mengajarkan agama Islam, pendidikan anak-anak *fuqara* dan *masakin*, dan bercita-cita membangun seratus Pondok Pesantren Modern. Di saat ini pula Darunnajah mulai menyepaskan kesejukan ke seluruh penjuru yang memerlukan. Pada tahun 2019 Darunnajah memiliki 17 cabang pesantren di berbagai tempat; Jakarta, Bogor, Tangerang Selatan, Serang, Pandeglang, Bengkulu, Mukomuko, Dumai, dengan luas aset 737,4 ha. Saat ini pimpinan pondok pesantren Darunnajah Ulujami adalah Drs. K.H. Mahrus Amin dan Dr. H. Sofwan Manaf M.Si.

---

[9] Setiyono dan Qadir, *K.H. Machrus Amin…,* hal. 55.

[10] Setiyono dan Qadir, *K.H. Machrus Amin…,* hal. 55-54.

Periode Dewan Nadzir (Mulai 1994)

Dengan niat tulus yang ikhlas, wakaf tanah di Ulujami Jakarta K.H. Abdul Manaf atas nama diri sendiri, Mahrus Amin Dan Qomaruzzaman yang keduanya mengatasnamakan para dermawan untuk wakaf tanah di Cipinang Bogor seluas 70 ha, mengikrafkan wakaf kembali di hadapan para ulama dan pejabat *(umara)* dalam acara nasional di Darunnajah pada tanggal 7 Oktober 1994. Dalam acara piagam wakaf tersebut, para wakif menguraikan niat dan cita-citanya mendirikan lembaga ini di atas sebuah piagam wakaf yang ditandatangani oleh para pemegang amanat, dewan nazdzir, dan Pengurus Yayasan Darunnajah yang disaksikan oleh para tokoh masyarakat dan organisasi masyarakat di Indonesia.[11]

Periode kader Darunnajah (2012)

Meningkatnya keinginan masyarakat untuk memasukkan putra-putrinya ke lingkungan Pondok Pesantren memberikan dampak kepada meningkatnya pendaftaran jumlah santri di pesantren Darunnajah. Keterbatasan lokasi, lahan, dan Sumber Daya Manusia (SDM) mendorong para pengurus untuk mengembangkan Darunnajah di berbagai daerah baik dari hasil pembelian lahan maupun melalui penerimaan dari para wakif yang memberikan infak dan mewakafkan lahan seluas 619 ha. Hal ini dibutuhkan untuk kelangsungan masa depan lembaga itu perlu mempersiapkan kader yang handal dan ulet berkualitas.[12]

Lembaga Pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Darunnajah Ulujami

1) TPA (Taman Pendidikan Al-Qur'an) Darunnajah
2) Playgroup dan TK Islam Darunnajah
3) SD Islam Darunnajah
4) MTs, MA dan SMA (bagian dari TMI: Tarbiyyatul Mu'allimin/at Al-Islamiyyah) Darunnajah
5) STAI Darunnajah, Jurusan Tarbiyah dan Syari'a
6) PGTK Darunnajah

---

[11] Manaf, *Khutbatul A'syi Kedua ...,* hal, 53.
[12] Manaf, *Khutbatul A'syi Kedua*..., hal. 54.

Pesantren-Pesantren Darunnajah Group;

1) Pondok Pesantren Darunnajah Ulujami Jakarta Selatan
2) Pondok Pesantren Darunnajah 2 Cipining, Cigudeg, Bogor, Jawa Barat
3) Pondok Pesantren Putri al-Manshur Darunnajah 3 Serang, Banten
4) Pondok Pesantren Tsurayya Darunnajah 4 Serang, Banten
5) Pondok Pesantren An-Nahl Darunnajah 5, Ciseureuh, Tanjungan, Cikeusik, Pandeglang, Banten
6) Pondok Pesantren An-Nakhil Darunnajah 6, Pasar Bantal, Teramang Jaya, Mukomuko, Bengkulu
7) Pondok Pesantren An-Nur Darunnajah 8, Cidokom, Gunung Sindur, Bogor, Jawa Barat
8) Pondok Pesantren al-Hasanah Darunnajah 9, Pamulang, Tangerang Selatan, Banten
9) Kampus Daud Ali Darunnajah 10 Bintaro, Jakarta Selatan, DKI Jakarta
10) Pondok Pesantren al-Barakah Darunnajah 11, Seluma, Bengkulu
11) Pondok Pesantren al-Harakah Darunnajah 12, Dumai, Riau
12) Pondok Pesantren Tahfizh Al-Qur'an Rabi'ul Qulub Darunnajah 13, Cidokom, Gunung Sindur, Bogor
13) Pondok Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah 14, Paleuh, Serang, Banten
14) Taman Pendidikan Al-Qur'an Muhammad Amin Darunnajah 15, Sumur Meleleh, Teluk Segara, Bengkulu
15) Pondok Pesantren Darunnajah 16, Gunung Pasir Jaya, Sekampung Udik, Lampung Timur, Lampung
16) Pondok Pesantren Tahfizh Al-Qur'an Ummul Mukminin, Darunnajah 17, Ciomas, Serang, Banten.

2. Visi dan Misi Pesantren

- VISI

  IMAMA : Imam (Peminpin), Muttaqien (Bertaqwa), ‘Alim (Cendekiawan), Mubaligh (Juru Da’wah/Da’i), ‘Amil (Terampil).
- MISI

a) Menyelenggarakan Pendidikan dari Usia Dini s/d Perguruan Tinggi
b) Melatih Mu'amalah *Ma'al Khaliq* dan *Ma'al Khalqi*
c) Melatih Kepemimpinan
d) Melatih dakwah dan Mengajar Melatih Ibadah

3. Kurikulum Pesantren

Pondok pesantren Darunnajah lebih mengutamakan pendidikan daripada pengajaran, karena pendidikan tidak hanya mengasah daya fikir santri tetapi lebih kepada pembentukan pribadi santri dalam seluruh hidupnya. Dalam hal pengajaran atau proses belajar mengajar sistem yang diterapkan pada santrinya dengan menggunakan berbagai sistem kurikulum pengajaran yang ada yaitu sistem Kurikulum Pesantren Modern Gontor, Kurikulum Nasional, dan sistem Pesantren Salaf.[13]

Selain kurikulum Gontor, Darunnajah juga mengacu kepada Kurikulum Nasional berdasarkan Standar Nasional Pendidikan dari BSNP. Hal ini dapat dilihat dari keikutsertaan santri Darunnajah dalam Ujian Nasional (UN). Diantara alasan penggunaan Kurikulum Nasional ini adalah adanya keinginan agar santri yang belajar di Darunnajah mendapat ijazah yang sama dengan sekolah-sekolah umum lainnya sehingga dapat digunakan untuk melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Untuk mengacu kepada Kurikulum Nasional ini, Darunnajah menggunakan buku-buku sesuai dengan referensi yang digunakan oleh sekolah-sekolah umum. Jika Gontor menerbitkan buku yang sesuai dengan materi pelajaran yang ada pada Kurikulum Nasional, Darunnajah lebih mengutamakan untuk menggunakan referensi dari Gontor. Dalam perjalanannya, Darunnajah tidak sepenuhnya menggunakan buku-buku dari Gontor, karena sudah mampu menerbitkan beberapa mata pelajaran, seperti Bahasa Arab (SMA), *Imla*, Shorof, Akidah, Ibadah Amaliyah, *Muhadharah, Leadership, Nisaiyyah*, Mahfudzat, Fiqh, Ushul Fiqh, Sejarah Kebudayaan Islam, *Al-adyan*, Tajwid, Khot, dan *Grammar*

---

[13] Setiyono dan Qadir, *KH. Machrus Amin…,* hal. 32.

4. Organisasi Intern Pesantren

Dalam mengatur seluruh aktivitas siswa selama dua puluh empat jam sebuah pesantren tentu mempunyai sebuah orgasnisasi intern santri. Dalam hal ini, Darunnajah menyiapkan organisasi intern siswa untuk mengatur seluruh aktivitas santrinya yaitu Organisasi Santri Darunnjah (OSDN). Organisasi ini berperan penting dalam menggerakkan seluruh aktifitas santri selama 24 jam. OSDN berada dibawah biro pengasuhan santri. Tugas mereka membimbing anak-anak dari kelas satu sampai kelas lima.

OSDN merupakan sarana santri dalam mengembangkan bakat kepemimpinannya melalui berbagai kegiatan yang ada di OSDN, diantaranya yang paling menonjol adalah yang berkaitan dengan muhadoroh, pramuka, kepanitiaan berbagai acara, serta kepengurusan di asrama. Tujuan dibentuknya OSDN adalah untuk membangun atau mendidik anak-anak untuk menjadi seorang pemimpin. Mereka bisa belajar berorganisasi sebelum mereka terjun ke masyarakat. Fungsi utamanya adalah perwakilan pimpinan pondok pesantren dan *asatidz* di dalam mendidik santri dari mulai bangun tidur sampai tidur kembali.

BAB IV
KEPEMIMPINAN KLAN KIAI DALAM PESANTREN MODERN

A. Kepemimpinan Klan Kiai

Pembahasan mengenai prosesi kiai berawal dari sebuah konsep kualitas dasar seorang pemimpin yang digagas A Dale Timpe yang mengatakan bahwa kualitas dasar pemimpin yaitu integritas, kecerdasan, keberanian, dan penilian. Hal lain yang penting diperhatikan adalah penerimaan diri sendiri, pengembangan, dan kemampuan interpersonal (sifat dan keterampilan).[1]

Pembahasan silsilah kepemimpinan ini berangkat dari konsep Teori *Great Man* yang mencerminkan bahwa keterampilan memimpin pernah dianggap sebagai bawaan lahir. Teori ini mengatakan seseorang yang menjadi pemimpin karena keturunan dan takdir mereka.[2] Teori ini sangat mempengaruhi para pakar dalam mendefinisikan pengertian kepemimpinan, seperti yang terjadi pada beberapa pakar yaitu G Yuki, JAF Stoner, & C Walken, JMP Fifner, Har. Koonts dengan kata kunci pemaknaannya bahwa kepemimpinan itu sifat–sifat, perilaku, kemampuan, keterampilan, dan seni.[3] Ada tiga kata kunci yang menarik yaitu seseorang menjadi pemimpin itu karena keturunan dan takdir, kemampuan atau keterampilan, dan seni. Dari kata kunci inilah menarik untuk melihat kepemimpinan pesantren dari klan kiai.

---

[1] AD Timpe, *Kepemimpinan*; *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Memotivasi Pegawai,* (Jakarta : Media Komputindo, 2002), hal. 275-279.

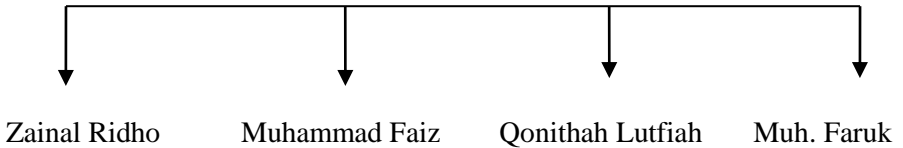
[2] W. Bennis & B. Nanus, *Leader Strategi Untuk Mengemban Tanggung Jawab*, (Jakarta : BIP, 2006), hal. 5.

[3] Yuki, *Kepemimpinan dalam Organisasi…*, hal. 4.

1. Silsilah Klan Kiai

a. Pesantren Daarul Rahman

K.H. Syukron Ma'mun

Zainal Ridho   Muhammad Faiz   Qonithah Lutfiah   Muh. Faruk

Kiai Syukron Ma'mun selaku pendiri pesantren Daarul Rahman disebut sebagai generasi pertama dan beristerikan orang Betawi. Dari hasil perkawinannya dengan wanita Betawi ini Kiai Syukron Makmun memiliki empat orang anak, tiga orang putra dan satu orang putri. Keempat anaknya ini disebut sebagai generasi kedua. Putra pertamanya Zainul Ridho memimpin pesantren cabang Daarul Rahman II Leuwiang Bogor. Muhammad Faiz bersamanya memegang tapuk kepemimpinan pesantren Daarul Rahman Pusat Cipedak, Jakarta Selatan. Adapun anak putrinya bernama Qonithah dipercayai untuk memegang tapuk kepimimpinan di pesantren Daarul Rahman III Sawangan Parung, Depok. Sementara putra bungsunya bernama Muhammad Faruk memimpin santri di pondok pesantren lain.

Putra pertama K.H. Syukron Makmun Zainul Ridho menikah dengan Hj. Dewi Diana dan putra keduanya Muhammad Faiz menikah dengan Hj. Eva Zahara Puspita. Sementara anak putrinya Qonithah dinikahkan dengan Kasyifa Ulya. Adapun putra bungsunya muhammad Faruk belum menikah. Dari pernikahan ketiga anaknya itu K.H. Syukron Makmun memperoleh sembilan orang cucu yaitu; Nailul Rahma, Afaf Helwa Najmaya, Alifa Helya Najmaya, Afnah Helma Najmaya, Rizki Fildzatunnafsi, Rif'at Fazlurahman, Reyhan Faizulhaq, Muhammad Hisyam, dan Nafisa. Kesembilan cucunya tersebut disebut sebagai generasi ketiga.[4]

---

[4] Wawancara pribadi dengan Muhammad Faiz.

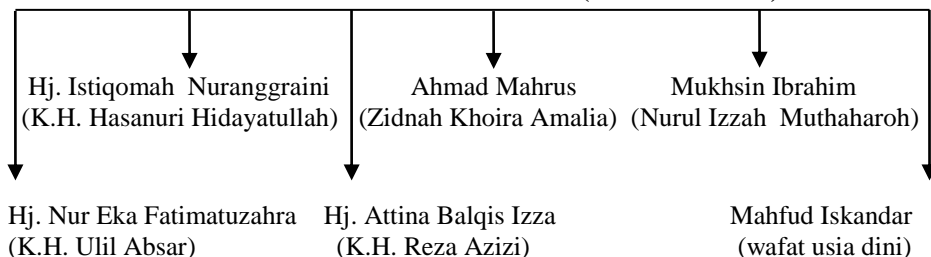
Lingkaran dalam K.H. Syukron Ma'mun Memimpin Pesantren
Tabel 1.2.

No.	Nama	Jabatan	Hubungan
1.	K.H. Syukron Ma'mun	Daarul Rahman 1	Bapak
2.	Zainal Ridho	Daarul Rahman 1	Anak
3.	Muhammad Faiz	Daarul Rahman 2	Anak
4.	Qonithah Luthfiah	Daarul Rahman 3	Anak

Jika melihat tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pendiri utama pesantren lebih mengutamakan lingkaran dalam keluarganya untuk mengendalikan pesantrennya. Pemilihan lingkaran dalam untuk mengendalikan pesantren dilakukan dalam rangka untuk melatih kesiapan dan kepedulian anak-anaknya tentang keberlangsungan pesantren dikemudian hari ketika pendiri utamanya meninggal dunia.

Alasan lain yang dilakukan oleh K.H. Syukron ketika menempatkan seluruh anak-anaknya pada cabang pesantren didasarkan atas keyakinan dia bahwa kepemimpinan itu diwariskan lebih diterima oleh masyarakat ketimbang dikendalikan oleh orang lain. Apa yang dilakukan oleh K.H. Syukron itu sejalan dengan apa yang digambarkan oleh Dhofier bahwa kepemimpinan di lembaga pesantren itu seperti sebuah kerajaan kecil.[5] Artinya lingkaran dalam itu sangat diutamakan dalam hal penyiapan kader untuk regenerasi kepemimpinan dikemudian hari pasca meninggalnya pendiri utama.

[5] Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi*..., hal. 102.

b. Pesantren Asshiddiqiyah

K.H. Noer Muhammad Iskandar adalah pendiri pesantren As-Shiddiqiyah disebut sebagai generasi pertama. Kiai Noer Iskandar memiliki sembilanorang anak dari ketiga isterinya. Dari isteri pertamanya Hj. Nur Djazilah, BA, K.H. Noer Iskandar memiliki 6 orang anak, tiga putra dan tiga putri. Keenam anaknya adalah Hj. Eka Fathimatuzzahra, S. Pd.I, Hj. Istiqomah Nur Anggraini, K.H. Ahmad Mahrus Iskandar B. Cs, Hj. Attina Balqis Izza, M.A, Mukhsin Ibrahim Iskandar, S. P. d. I, dan Gus Mahfud Iskandar yang wafat masih kecil.

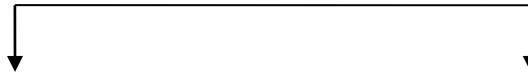
Putri pertamanya Hj. Nur Eka Fathimatuzzahra dinikahkan dengan K.H. Ulil Abshar, Lc, Al-Hafidz memegang tapuk pimpinan pesantren As-Shiddiqiyah dua Batu Ceper, Tangerang. Sementara Hj. Istiqomah Nur Anggraini bersama suaminya K.H. Hasanuri Hidayatullah mengendalikan pesantren Asshiddiqiyyah tiga dan empat Karawang, dan pesantren As-Shiddiqiyah lima Jonggol, Jawa Barat. Suami dari anaknya Hj. Istiqomah Nur Anggraini merupakan keponakan K.H. Hasanuri Hidayatullah, Lc, M.A. Adapun putri K.H. Noer Iskandar yang ketiga Hj. Atina Balqis Izza, M.A dinikahkan dengan K.H. Reza Azizi, M. Leb. Bersama suaminya dipercaya oleh yayasan Asshiddiqiyah untuk memimpin pesantren Asshiddiqiyah sepuluh Cianjur, Jawa Barat. Putra pertama dari K.H. Noer Iskandar, Ahmad Mahrus menikah dengan Ning Zidnah Khaira Amalia dipercaya untuk memegang tapuk kepemimpinan pesantren As-Shiddiqiyah 1 (pusat) Kedoya, Jakarta. Putranya Mukhsin Ibrahim anak kelimanya menikah Nurul Izzah Muthaharah. Sementara putra bungsunya Gus Mahfud Iskandar wafat diusia dini.

K.H. Noer Muhammad Iskandar (Isteri Kedua)

↓

Ahmad Wildan Ardas (Nyai Nunung)

Dari pernikahannya dengan istri keduanya Khusnul Khotimah, K.H. Noer Iskandar hanya dikarunia satu orang putra yang bernama Gus Ahmad Wildan Ardas.

K.H. Noer Muhammad Iskandar (Isteri Ketiga)

A. Munawir Sabilil Haq (Nyai Ita) Ning Kaureen Zafira Sakhi

Selain memiliki istri pertama bernama Hj. Nur Djazilah, BA, dan isteri kedua bernama Khusnul Khotimah, S.Ag ternyata K.H Noer Iskandar juga memiliki isteri ketiga yang bernama Ita Widia Nugraha, SE. Dari pernikahan dengan istrinya ini K.H. Noer Iskandar Memiliki duaorang anak, satu orang putra dan satu orang putri. Kedua anaknya itu adalah Gus Munawwir Sabillil Haq dan Ning Kaureen Zafira Sakhi. Isteri ketiga dari Noer Iskandar ini bersama putranya memimpin pesantren Asshiddiqiyah enam Serpong, Tangerang.

Dari ketiga istrinya itu, cucu-cucu K.H. Noer Iskandar adalah Nabhan Robbani, Fatimah Haura Azizy, Syarof, Hanuna, Tasya Sofa maulida,Husein fadhullah, Silmi Muhammad, Aufa Robby Muhammad, dan Naifa jaya Taqiyya. Kedelapan cucunya ini disebut generasi ketiga.[6]

---

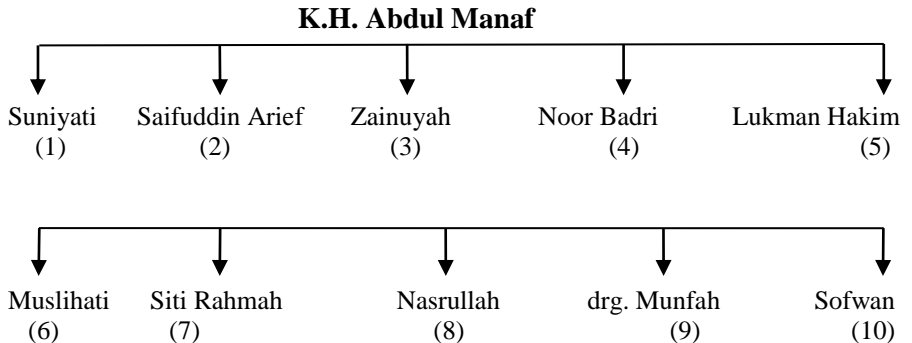
[6] Data-data generasi ketga K. H. Noer ini didapatkan dari hasil wawancara dengan Muhtar Tayyib. Di Asshiddiqiyah dia dipercaya memegang tapuk pimpinan lurah pondok. Selain sebagai lurah pondok, dia juga sebagai mudaris. Nama- nama generasi ketiga dari K.H. Noer ini juga didapatkan dari buku biografi *K.Q. Noer Iskandar Pergulatan Membangun Pesantren*, hal. 62-63.

Lingkaran Dalam K.H. Noer Memimpin Pesantren[7]
Tabel 1.3.

NO	Nama	Jabatan	Hubungan
1.	K.H. Noer Muhammad Iskandar	Pimpinan Asshiddiqiyah 1	Bapak
2.	Ahmad Mahrus	Pimpinan Asshiddiqiyah 1	Anak
3.	A. Munawir Sabilil Haq	Pimpinan Asshidiqiyah 6	Anak
4.	Mukhsin Ibrahim	Pengawas Pesantren	Anak
5..	K.H. Ulil Abshar, Lc, Al-Hafidz	Pimpinan Asshidiqiyah 2	Menantu
6.	K.H.Hasanuri Hidayatullah	Pimpinan As shidiqiyah 3, 4, dan 5	Menantu
7.	K.H. Reza Azizi, M. Leb	Pimpinan As shiddiqiyah 10	Menantu

Dari tabel di atas, terlihat dengan jelas bagaimana keseriusan K.H. Noer Muhammad Iskandar menyiapkan kader dari lingkaran dalam pada usia dini untuk menggantikan pasca wafatnya. Hal ini bisa dilihat ketika banyak sekali tapuk pimpinan cabang-cabang Asshiddiqiyah yang dipimpin oleh lingkaran dalam keluarganya yang terdiri dari anak-anak dan menantunya. Apa yang dilakukan oleh Kiai Noer Iskandar itu sejalan dengan pemikiran yang pernah diutarakan oleh Dhofier bahwa kepemimpinan dalam pesantren itu seperti sebuah kerajaan kecil.[8]

[7] Wawancara Pribadi dengan ustadz Husni Mubarak pada tanggal 20 April 2018.
[8] *Dhofier, Tradisi Pesantren : Studi...*, hal. 102.

c. Pesantren Darunnajah

Kiai Abdul Manaf selaku pendiri pesantren Darunnajah disebut generasi pertama menikah dengan perempuan suku Sunda bernama Tsurayyah. Dari hasil perkawinan ini Kiai Abdul Manaf dikarunia sepuluh orang anak putra dan putri. (1) Hj. Suniyati, (2) K.H. Saifuddin Arief S.H. M.H, (3) Hj. Zainuyah S.PdI (4) H. Noor Badri B.B.A, (5) Lukman Hadi (w. usia dini) (6), Hj. Muslihati, (7) Hj. Siti. Rahmah, (8) H. Nasrullah, S.H. M.Si, (9) drg. Munifah Manaf, dan (10) Dr. K.H. Sofwan Manaf, M. Si.

Anak pertamanya Suniyati menikah dengan Kiai Mahrus Amin memiliki 4 orang anak, tiga orang putri dan satu orang putra. Dari pernikahan putrinya ini Kiai Abdul Manaf dikarunia empat orang cucu dan empat belas orang cicit. Cucu-cucu Abdul Manaf dari perkawinan anak pertamanya Suniyati dengan Kiai Mahrus Amin yaitu Emah Maziyah S. Ag, Nana Rusyidianah, M. M, Diah Nadiah, B. Hsc, dan Ahmad Najih. Cicit Abdul Manaf dari cucunya Nabilah Sari, S.TP (menikah dengan Adiyudha Sadono, B. Eng), Noor Ishami Hadi, Ahmad Azhar, Soraya Aulia, Annisa Rasyida, dan Muhamammad Akmal. Cicit lain Abdul Manaf dari cucunya Nana Rusyidianah adalah Salsabilah, Fawwaz, Shabina, dan Rumaisha Abdul Ghafur. Dari cucunya Diah Nadiah kiai Abdul Manaf mendapat 4 orang cicit yaitu Muhammad Husein Fadhullah, Shafanida Mardhani, Muhammad Hasan Al-Banna, dan Muhammad Aliyev Mardhani. Adapun cucunya Ahmad Najih tidak memiliki anak.

Cucu pertama K.H. Abdul Manaf, Emah Maziyah menikah dengan K.H. Mustofa Hadi Chirzin dan dipercaya memegang pimpinan pesantren Madinatunajah Kali Mukti Cirebon. Ia juga dipercaya sebagai ketua 1 Yayasan Darunnajah Jakarta. Cucu keduanya Abdul Manaf bernama Nana Rosyidianah M. M, menikah dengan H. Muhammad Agus Gofurrochim, M. Pd yang kemudian memegang tapuk pimpinan pesantren Madinatunnajah Jombang, Ciputat Tangsel. Sementara cucunya Diah Nadiah, B.Hcs. menikah dengan H. Mardhani Zuhri S. Pd.I., M.A, dipercaya memegang tiga pimpinan jaringan pesantren Madinatunnajah. Ketiga pesantren itu adalah pesantren Madinatunnajah yang berada di Cilumus Kuningan, pesantren Madinatuunajah yang berlokasi di Jonggol Bogor, pimpinan pesantren Darul Mahsun, Sentul Bogor.

Saifuddin Arief[9] anak kedua dari K.H. Abdul Manaf sebagai generasi kedua menikah dengan dr. Hj. Susanti (almh) memiliki empat orang anak dan 16 orang cucu. Keempat orang cucu Abdul Manaf dari anaknya Saifuddin Arief adalah Hadianto Arief, S, H., M. B.S, (menikah dengan Ana Mardhiana, S. Sos) memimpin pesantren Annur Darunnajah 8 Cidokom Gunung Sindur Bogor, Hj, Fitriana Hidayati Arief, S. H., M. Kn, (menikah dengan H. Syaeful Huda, S. H., M.Kn), Zakiyanto Arief, S. Ip, menikah dengan Mutiah Imam Putri, S. E, dan Nurul Azizah Arief, S.T (menikah dengan Angga Kautsar Ibrahim, S. T).

Adapun ke empat belas orang cicit Abdul Manaf dari anak Saifuddin Arief adalah Kirana Quraini, Rihanna Robbani, M. Kafana al-Kaafi, dan M. Zayn Zilhaq dari cucunya Hadianto Arief. Cicit lainnya dari cucunya Fitriani Hidayati Arief adalah Dinara Zarra Safina, M. Rafid Fikrat, Annika Sulha Kamila, dan Husna Luthfatul Arifah. Cucunya bernama Zakiyanto Arief memberikan 3 orang cicit yaitu Alisha Nayla Kaylani, Arkananta Zaki Arief, dan Anindita Putri Adreena. Dari cucu terakhirnya Nurul Azizah Arief, K.H. Abdul Manaf dikarunia tiga orang cicit yaitu Ahza Sya'bana Ibrahim, Zahwa Makayla Ibrahim, dan Rayyan Ramadhan Ibrahim.

---

[9] Anak kedua dari KH. Abdul Manaf ini di samping sebagai pengurus pada pensantren Darunnajah ia juga berprofesi sebagai notaris. Dia sering mendapat tugas dari ayahnya K H. Abdul Manaf untuk menoktariskan tanah-tanah yang sudah beli oleh ayahnya.

Hj. Zainuyah, S.Sp.I anak ketiga dari K.H. Abdul Manaf menikah dengan (alm) Drs. H. Shofi AR memiliki 1 orang anak dan 3 orang cucu. Cucu Abdul Manaf dari anaknya Hj. Zainuyah adalah Dunna Izfanna, M. Ed. Ph.D menikah dengan Much. Hasan Darajot, S. Q., M.A. Adapun ketiga orang cicitnya bernama M. Uzair Darojat, M. al-Faruk, dan M. Muadz Abqory.

Anak Abdul Manaf yang lain adalah (alm) H. Noor Badri B. B. A, disebut generasi kedua menikah dengan Hj. Shofiah memiliki enam orang anak dan satu orang cucu. Dari pernikahan anaknya H. Noor Badri ini K.H. Abdul Manaf memiliki enam orang cucu dan tujuh orang cicit. Cucu-cucunya adalah Fahd Noor, S.E.I menikah dengan Sukarni, Fadhila Noor, B. Hsc. Comm, menikah dengan H. Zakky Burhanuddin Malik, S. E, Sumayya Noor, S. H. I, menikah dengan Ahmad Nabil. L.L. B. (Hons), Muzakkiyah Noor, Fakkar Noor, dan Royanna Noor. Cucu pertamanya Fahd Noor memberikan dua orang cicit yaitu Shanum Fahd dan Aisyah Nayara Fahd. Cicit lain Abdul Manaf Adalah Fathimah Zakky Burhanuddin dan Khadijah Zakky Hadhramiyah dari cucunya Fadhila Noor. Sementara dari cucunya Sumayya Noor Abdul Manaf mempunyai tiga orang cicit yaitu Benazir Ahmad, Aakiev Alwaz Ahmad, dan Buraira Baseema Ahmad.

Selanjutnya, anak putrinya Kiai Manaf yang bernama Muslihati dinikahkan dengan Drs. K.H. Mad Rodja Sukarta. Dari putrinya ini K.H. Abdul Manaf mendapatkan 4 orang cucu dan enam orang cicit. Keempat orang cucunya bernama dr. Zahratunnisa menikah dengan (dr. Muhammad Royhan Babatama), Muhammad Averus Rodja, S. Pd.I, (menikah dengan Mamluatul Karimah, Lc), Qathrunnada, S. S (menikah dengan Abu Dzar al-Ghifari, Lc., M.A), dan Eva Afifah Rodja menikah Zainul Ihsan. Cicit Abdul Manaf bernama Keandra Ahmad Hadziq Babatama, Haidar Ahmad Sabri Babatama, dan Muhammad Hamzah Alfaruqi Babatama didapatkan dari cucunya dr. Zahratunnisa. Selain itu, cucunya Muhammad Averus memberikan tiga orang cicit yaitu Aisyah Farhana bernama Munaya Mafaza, Aisyah Farhana, dan Nida Syarifah Averus.

Anak putrinya Hj. Siti Rahmah menikah dengan H. Jamhari Abdul Djalal Lc, memiliki enam orang anak dan empat orang cucu. Keenam cucu Abdul Manaf dari pernikahan anak putrinya ini adalah (1) Ridha Makky, S. P. d.I, (menikah dengan Halimah Tantowi S.

P.d.I., Lc), (2) H. Musthafa Zahir, S. Pd. I., Lc, menikah dengan Nailil Muna Sholihah, S. H. I, M. Si, (3) Fathi Mubarak, menikah dengan Minahul Fikriyah (4) Muna Maulida, (5) Shofa, dan (6) Burhanu Rabby. Sementara cicitnya adalah Muhammad Raja Makky, Sima Salimah Makky, Nismah Hasinah Makky, dan Ibrahim Rasyad didapatkan Abdul Manaf dari pernikahan cucunya Ridha Makky S. Pd.I, Lc dengan Halimah, S.Pd. Sementara cicitnya dan dua lagi cicitnya adalah Abdullah Muqiimusshalah dan Abiidah Muharrah Aqilah, dan Muhammad Abdullah Al Muharrar dari pernikahan cucunya H. Musthafa Zahir S. Pd.I, Lc dengan Nailil Muna Sholihah, S.H.I, M.Si. Adapun dari cucutnya Fathi Mubarok Abdul Manaf mendapat dua orang cicit yaitu Fauzan Abdurrahman Alhafiyy dan Farisht Ailatu Tayyibah.

H. Nasrullah, S. H. M. Si, anak kedelapan K.H. Abdul Manaf menikah dengan Hj. Puspadina S.H memiliki tiga orang anak dan lima orang cucu. Dari pernikahan anaknya H. Nasrullah ini K.H. Abdul Manaf mendapatkan tiga orang cucu yaitu (1) Sarah Aulia Rosada, B.Bc, menikah dengan Anjas Herwasto, S.T, (2) Dewi Yuchaa Afina, S. H, menikah dengan Arya Rifqika, B.B.A, M. B..A, dan (3) Doni Ulul Albab menikah dengan Febrina Lisa Nasution. Cicit Abdul Manaf bernama bernama Muhammad Vino Adelino dan Alesha Kyra Zahra didapatkan dari pernikahan cucunya Sarah Aulia Rosada B. Bc dengan Anjas Purwanto S.T. Cicit lain adalah Aurora Jasmine Rifqika dan Kenzo Malik Rifqika didapatkan dari cucunya Dewi Yuchaa Afina. Sementara Mikail Ulul Albab didapatkan dari cucunya Doni Ulul Albab.

Anak putrinya drg Munifah dinikahkan dengan Drs. Saifullah Kamalie, Lc, M. Hum, Ph.D memiliki tiga orang anak dan dua orang cucu. Dari pernikahan anak putrinya ini K.H. Abdul Manaf memiliki tiga orang cucu dan satu orang cicit. Ketiga orang cucunya ini adalah (1) Ammar Saifullah Kamalie, B. Cons, menikah dengan Jada Chai Yee Ying, (2) Afaf Saifullah Kamalie, S. Pd. I, menikah dengan Muhammad Irfanudin Kurniawan, S. Th.I, M.Ag, dan (3) Huda Saifullah Kamalie. Cicitnya bernama Ghassan Irfan Kurniawan dan Hattan Irfan Kurniawan didapatkan dari buah pernikahan cucunya

Afaf Saifullah Kamalie. Menantunya Saifullah Kamalie[10] inilah yang sering menemani dan diajak berdiskusi oleh Abdul Manaf diusia uzurnya.

Dr. K.H. Sofwan Manaf M. Si, putra bungsu dari K.H. Abdul Manaf disebut generasi kedua menikah dengan Hj. Rizma Ilfi, S.I. Kom memiliki 5 orang anak. Kelima cucu Abdul Manaf dari anaknya Sofwan Manaf adalah Rifdy Izdihar menikah dengan Fieza Aqilla, Asna Yusrina menikah dengan Ahmad Zulfi Ali Dawwas, Faaza Muhammad Atyana, Ahmad Rauzan Ayad, dan Muhammad Rizfan Amal. Rizma Ilfi[11] merupakan putri dari H. Ahmad Yahya yang pada waktu itu sedang menyelesaikan studinya di TMI Darunnajah. Perkenalan H. Abdul Manaf dengan H. Ahmad Yahya ketika mereka satu kapal dalam rangka menunaikan ibadah haji. Karena lamanya perjalanan dan jauhnya jarang yang ditempuh ketika pada saat ini perjalanan ibadah haji masih menggunakan kapal laut membuat kedua keluarga ini menjadi akrab dan keakraban itu diwujudkan dengan pernikahan kedua anak mereka Sofwan Manaf dan Rizma Ilfi.

Lingkaran Dalam K.H. Abdul Manaf (Anak-Menantu) Memimpin Pesantren[12]

Tabel : 1.4

NO.	Nama	Jabatan	Hubungan
1.	DR. Sofwan Manaf	Pimpinan Darunnajah 1 dan Dewan Nadzir Darunnajah	Anak
2.	K.H. Saifuddin Arief, S.H. M.H.	Pimpinan Darunnajah 9, Notaris, dan Dewan Nazir Darunnajah	Anak

[10] Sri Nanang Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf,* (Jakarta : Pondok Pesantren Darunnajah, 2014), hal. 185.

[11] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 84.

[12] Data-data klan (lingkaran dalam) tersebut, disarikan dari berbagai sumber, seperti buku *Biografi K. H. Abdul Manaf Mukhayyar, K. H. Mahrus Amin Dakwah Melalui Pondok pesantren, Khutbatul 'Arsy Kedua Pondok Darunnajah Pusat dan Cabang, Buletin Darunnajah Media Informasi Tahunan Pondok Darunnajah* 2028 dan 2020. Juga wawancara pribadi dengan k.H. Musthafa Chirzin dan Kiai Irfanuddin Kurniawan.

3.	K.H. Mahrus Amin	Pendiri, Pimpinan Darunnajah 1, dan Dewan Nazir	Menantu
4.	Drs. K.H. Mad Rodja Sukarta	Pimpinan Darunnajah 5, Dewan Nazir Darunnajah, dan Pimpinan Pesantren Darul Muttaqin, Bogor	Menantu
5.	K.H. Jamhari Abdul Djalal Lc	Pimpinan Darunnajah 2 dan Dewan Nazir Darunnajah	Menantu
6**.**	Drs. H. Saifullah Kamalie, Lc., M. Hum., Ph.d	Pimpinan Darunnajah 15	Menantu

Tabel di atas menunjukkan begitu siaganya K. H. Abdul Manaf dalam menyiapkan generasi kepemimpinan pasca meninggalnya. Di samping menyiapkan generasi pengganti dari putra-putranya, dia juga menyiapkan generasi kepemimpinan dengan cara menyawinkan puteri-puterinya dengan alumni Gontor. Hal ini dilakukan karena dia menyadari bahwa mengambil menantu dari alumni Gontor pesantrennya nanti akan maju. Langka Abdul manaf tersebut, terbukti ampuh dan membuahkan hasil. Di mana dibawa kepemimpinan K.H.Mahrus Amin pesantren Darunnajah dapat berkembang dengan pesat. Apa yang dilakukan oleh Kiai Abdul Manaf dalam menyiapkan kepemimpinan dengan mengawinkan puterinya dengan kiai lain sejalan dengan apa yang dijelaskan oleh Dhofier yaitu membangun suatu tradisi bahwa keluarga terdekat harus menjadi calon kuat pengganti kepemimpinan pesantren, menyembangkan suatu jaringan aliansi perkawinan *endogamous* antar keluarga kiai, dan Menyembangkan tradisi transmisi pengetahuan dan rantai transmisi intelektual antar sesama kiai dan keluarganya.[13]

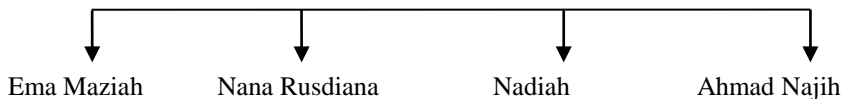
[13] Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi*…, hal. 109.

Lingkaran Dalam K.H. Abdul Manaf (Cucu-Menantu Cucu) Memimpin Pesantren
Table 1.5

NO.	Nama	Jabatan	Hubungan
1.	H. Hadianto Arief, S. H., M.Bs	Pimpinan Darunnajah 8 dan Ketua Umum Yayasan Darunnajah	Cucu
2.	Zakiyanto Arief	Pengurus Yayasan Bidang Pengembangan Bisnis	Cucu
3.	Nurul Azizah Arief	Wakil Pengasuh Al-Hasanah Darunnajah 9 Pamulang	Cucu
4.	Duna Izfanna, M.Ed.Psy., Ph.D.	Ketua Stai Darunnajah Jakarta	Cucu
5.	Fahd Noor, M.E	Sektretaris Yayasan Darunnajah, Bendahara Umum Darunnajah, dan Kepala Biro Bidang Usaha	Cucu
6.	Fadhila Noor	Pimpinan Pesantren Al-Um Aswaja Bogor	Cucu
7.	Sumayya Noor	Kepala MA PP. Al-Inayah Bogor	Cucu
8.	Ridha Makky	Dewan Nazir Darunnajah	Cucu
9.	Musthafa Zahir	Ketua Stai Darunnajah Bogor	Cucu
10.	Fathi Mubarok	Wakil Pengasuh Al-Mansur Darunnajah 3 Serang, Banten	Cucu

11.	Emah Maziyah	Wakil Kepala Madrasah Aliyah	Cucu
12.	Afaf Saifullah Kamalie	Wakil kepala Biro Pengasuhan Santri	Cucu
13.	Anggar Kautsar Ibrahim, S.T.	Bidang pembangunan	Menantu-Cucu
14.	Muhammad Irfanudin Kurniawan	Wakil Ketua Stai Darunnajah Jakarta	Menantu-Cucu

Jika merujuk pada tabel di atas, ternyata pesantren Darunnajah dalam kepemimpinan sudah berhasil menyiapkan kepemimpinan sampai pada generasi ketiga yaitu generasi cucu-cucunya. Begitu juga terlihat dengan jelas menantu dari cucu-cucunya itu menempati posisi yang strategi dalam menjaga keberlangsungan Darunnajah dikemudian hari. Cara yang ditempuh oleh Daruunajah dalam menyiapkan generasi itu sejalan dengan apa yang dijelaskan oleh Mastuhu yaitu bahwa pola pergantian kepemimpinan di pesantren dimulai dari kakek (pendiri pertama pesantren), anak laki-laki, menantu, cucu, dan demikan seterusnya. Anak laki-laki yang lebih senior dilihat dari kesalehan atau kedalaman ilmu agamanya dianggap cocok menjadi kiai oleh masyarakat yang berhak menjadi ahli waris pertama. Jika kiai tidak mempunyai anak laki-laki atau anaknya tersebut dianggap tidak cocok diangkat sebagai penerusnya, ahli waris selanjutnya adalah menantu dan ahli waris ketiga adalah cucu.[14]

K.H. Mahrus Amin

Kiai Mahrus Amin merupakan salah satu pendiri pesantren Darunnajah bersama K.H. Abdul Manaf dan Komaruzzaman disebut sebagai generasi pertama. Kiai Mahrus menikah dengan Suniyati

[14] Mastuhu, "*Gaya dan Suksesi*…, hal. 96.

Manaf putri pertama K.H. Abdul Manaf memiliki empat orang anak dan empat belas orang cucu. Keempat anak K.H. Mahrus Amin adalah Hj. Emah Maziyah, S.Ag, Nana Rusyidianah, M.M, Diah Nadiah Mahrus, dan Ahmad Najih.

Anak pertama kiai Mahrus Amin Emah Maziyah disebut sebagai generasi kedua dinikahkan dengan Drs. K.H. Mustofa Hadi Chirzin dipercaya memegang tapuk kepemimpinan pesantren Madinatunnajah Kalimukti Cirebon dan juga sebagai ketua satu yayasan Darunnajah Jakarta. Dari pernikahan putrinya ini kiai Mahrus Amin memiliki enam orang cucu. Keenam orang cucunya itu adalah Nabilah Sari S.TP., M.Eng menikah dengan Adiyudha Sadono, B. Eng., Noor Ishma Hadi, Ahmad Azhar, Soraya Aulia, Annisa Rasyida, dan Muhammad Akmal.

Putri K.H. Mahrus Amin yang lain adalah Hj. Nana Rusyidianah M. M dinikahkan dengan H. Muhammad Agus Gofurrochim, M.Pd memiliki empat orang anak. Keempat orang cucu Mahrus Amin dari pernikahan putrinya ini adalah Salsabilah Abdul Ghofur, Fawwaz Abdul Ghofur, Shabina Abdul Ghofur, dan Rumaisha Abdul Ghafur. Oleh Darunnajah menantu K.H. Mahrus ini memegang tapuk kepemimpinan pesantren Madinatunnajah Jombang Ciputat, Tangerang Selatan.

Anak ketiga Mahrus Amin Diah Nadiah disebut sebagai generasi ke dua dinikahkan dengan H. Mardhani Zuhri, S.Pd.I., M.A memiliki empat orang anak. Keempat orang anaknya tersebut adalah Muhammad Husein Fadhullah, Shafanida Mardhani, Muhammad Hasan Al-Banna, dan Muhammad Aliyev Mardhani. Menantu K.H. Mahrus Amin ini mengendalikan jaringan pesantren Darunnajah yaitu; pesantren Madinatunnajah Cilimus Kuningan, pesantren Madinatunnajah Jonggol Bogor, dan pesantren Darul Mahsun, Sentul Bogor.

Lingkaran Dalam K.H. Mahrus Amin Memimpin Pesantren
Tabel 1.6

No.	Nama	Jabatan	Hubungan
1.	K.H. Mustofa Hadi Chirzin	Pimpinan Madinatunajah Cirebon dan Dewan	Menantu

		Nazir Darunnajah	
2.	H. Muhammad Agus Gofurrochim, M. Pd	Pimpinan Madinatunnajah Jombang, Ciputat	Menantu
3.	H. Mardhani Zuhri S. Pd.I., M.A	Pimpinan Madinatunnajah Cilumus, Kuningan dan pesantren Darul Mahsun, Sentul Bogor	Menantu

Dari tabel di atas, salah satu kunci keberhasilan Darunnajah adalah ketika Kiai Abdul Manaf menikahkan anak puterinya Suniyati dengan K. H. Mahrus Amin. Dibawa kepemimpinan Mahrus Amin inilah Darunnajah berkembang dengan pesat. Untuk memberikan kepercayaan mendalam kepada menantunya ini, maka cucu-cucu dari anaknya Suniyati ini diberi kepercayaan untuk mengembangkan pesantren Grup Madinatunnajah. Cara yang dilakukan oleh kiai Abdul Manaf ini bisa diartikan untuk menghindari perebutan kekuasaan diantara anak-anak dan cucu- cucunya. Terbukti dari dulu sampai sekarang belum terdengar adanya gesekan kepentingan antar anak-anak, menantu-menantu, dan cucu-cucunya. Cara yang dilakukan oleh Kiai Abdul Manaf ini sejalan dengan apa yang dijelaskan Mujmil Qomar bahwa salah satu faktor kehancuran pesantren adalah adanya konflik keluarga yang merebutkan warisan pesantren yang telah diwakafkan akibat provokasi dan perilaku keturunan kiai.[15]

2. Proses Kepemimpinan Klan Kiai

a. Pesantren Daarul Rahman

Kelangsungan hidup dan perkembangan pesantren sangat tergantung pada kemampuan pribadi sang kiai. Kebesaran kiai akan berdampak pada pesantrennya. Oleh karena itu, mempersiapkan kiai pengganti yang memiliki kebesaran dan kemampuan setara dengan

---

[15] Mujmil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta : Erlangga, 2007), hal. 237.

pendahulunya menjadi sebuah proyek suksesi yang dirancang dengan matang oleh setiap pesantren.[16]

Landasan awal dalam pembentukan generasi kepemimpinan di masa depan yang capable, kompoten, dan cakap sosial serta manejerial adalah berangkat dari pemahaman teks keagamaan yaitu perintah Allah dalam QS an-Nisa 9; "*Dan hendaklah takut (kepada Allah) orang-orang yang sekiranya mereka meninggalkan keturunan yang lemah di belakang mereka yang mereka khawatir terhadap kesejahteraannya. Oleh sebab itu, hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan beebicara dengan tutur kata yang benar*"

Estafet kepemimpinan yang ada di pesantren biasanya turun-temurun dari pendiri ke anak, menantu ke cucu, atau alumni dan santri senior. Hal ini terlihat juga di pesantren Daarul Rahman memberlakukan sistem kepemimpinan turun-temurun dari pendiri ke anak baik yang memimpin di pesantren pusat maupun yang memimpin di cabang-cabangnya. Seluruh pimpinan pesantren yang sedang memimpin Daarul Rahman dipegang langsung oleh keturunan Kiai Syukron Ma'mun.

Mastuhu menjelaskan pola pergantian kepemimpinan di pesantren dimulai dari kakek (pendiri pertama pesantren), anak laki-laki, menantu, cucu, dan demikan seterusnya. Anak laki-laki yang lebih senior dilihat dari kesalehan atau kedalaman ilmu agamanya dianggap cocok menjadi kiai oleh masyarakat yang berhak menjadi ahli waris pertama. Jika kiai tidak mempunyai anak laki-laki atau anaknya tersebut dianggap tidak cocok diangkat sebagai penerusnya, ahli waris selanjutnya adalah menantu dan ahli waris ketiga adalah cucu.[17]

Mekanisme pemilihan pimpinan yang diterapkan di pesantren Daarul Rahman yang berlaku sekarang menunjukkan bahwa sistem pemilihannya masih bersifat tertutup, dalam arti orang-orang yang berhak dipilih yang akan menjadi pimpinan di pesantren hanya mereka yang masih memiliki garis keturunan langsung dari pendiri pesantren atau orang-orang yang masih memiliki hubungan keluarga.

---

[16] Husmiaty Hasyim, "Transformasi Pendidikan Islam (Konteks Pendidikan Pondok Pesantren)", *Ta'lim*, Vol. 13 No. 1, 2015, hal. 64.

[17] Mastuhu, "*Gaya dan Suksesi…,* hal. 96.

Sedangkan pihak yayasan dan para guru yang ada tidak mempunyai hak untuk memilih dan dipilih sebagai pimpinan.

Seluruh anak kiai Syukron Ma'mun memegang tampuk kepemimpinan di cabang-cabang kecuali putra bungsunya Muhammad Faruk yang memimpin santri di pesantren lain. Putra pertama dari kiai Syukron Ma'mun, Zainal Ridho memimpin cabang pesantren Daarul Rahman Leuwiang. Adapun putra keduanya Muhammad Faiz memimpin bersama ayahnya di pesantren Daarul Rahman Pusat Cipedak, Jakarta. Anak ketiganya yang putri Qonithah memimpin cabang pesantren Daarul Rahman Depok, Parung Sawangan.[18]

Menurut Kiai Syukron Makmun, kepemimpinan di lembaga pesantren tidak sama dengan kepemimpinan di lembaga lain. Kepemimpinan pesantren itu harus diwariskan dari pendiri ke anak atau keturunannya. Karena dalam agama itu naluri kepemimpinan pesantren itu harus diwariskan. Pandangan Kiai Syukron itu didasarkan pada nash Al-Qur'an surat Maryam Ayat 3. Lebih lanjut dia menegaskan bahwa kepemimpinan orang lain belum tentu diterima oleh masyarakat. Untuk mengatasi penolakan dari masyarakat itu, maka dituntut kepemimpinan pesantren itu harus dari keturunan kiai langsung. [19] Keberadaan pesantren di masa akan datang tergantung bagaimana pendirinya menyiapkan generasi penerusnya. Dalam lintasan sejarah mencatat bahwa sebagian pesanten vakum atau mati karena tidak ada penerusnya.[20]

Dalam rangka menjaga mutu lembaga pendidikan yang dipimpinnya, kiai menerapkan konsep-konsep yang khas dalam rangka menjaga budaya pesantren yang ada. Mereka tentunya tidak mau mengambil resiko dan berspekulasi dalam menyeleksi anggota baru yang belum diketahui asal-usul dan latar belakangnya. Hal ini sesuai dengan pendapat O'Reilliy, Seleksi bukan sekedar memasukkan orang baru ke dalam organisasi melainkan juga

[18] Wawancara pribadi dengan kiai Syukron Ma'mun tanggal 10 April 2018.

[19] Wawancara pribadi dengan kiai Syukron Ma'mun.

[20] Wawancara pribadi dengan kiai Syukron Ma'mun.

mengawinkan latar belakang nilai-nilai dan budaya sebuah organisasi *(person-culture fit.*[21]

Senada dengan pendapat O Reilliy, Achmad Sobirin dan Insan Muhamad dalam penelitiannya mengatakan bahwa organisasi yang masih kecil atau perusahaan keluarga, rekrutmen biasanya dilakukan secara tertutup dalam pengertian rekrutmen dilakukan dari dalam dengan melibatkan secara langsung orang-orang dalam organisasi terutama keluarga dekat pendiri atau pemilik perusahaan.[22]

Pandangan Kiai Syukron tentang keutamaan pengganti kepemimpinan itu harus dari keturunan langsung dari pendiri sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Ibnu 'Arabi mengenai seseorang yang dianggap layak diangkat menjadi pemimpin. Ibnu 'Arabi mengatakan bahwa seseorang diangkat menjadi pemimpin manakala yang bersangkutan memenuhi enam syarat yaitu; *pertama*, dia harus merupakan keturunan raja dan mempunyai hubungan nasab yang dekat dengan raja sebelumnya. *Kedua*, seseorang yang mempunyai aspirasi yang luhur. *Ketiga*, harus memilki pandangan yang mantap dan kokoh. *Keempat*, harus memiliki ketahanan yang kuat manakala mendapatkan kesulitan. *Kelima*, harus memiliki kekayaan yang banyak. *Keenam*, harus memiliki pembantu-pembantu yang setia.[23]

Kepemimpinan kiai di pesantren Daarul Rahman seperti lazimnya tradisi yang terjadi di pesantren umumnya, kiai menempati posisi sentral bahkan sangat sentralistik. Anggapan sangat sentralistik itu, terlihat dari corak kepemimpinan kiai, di samping menjadi pemimpin tunggal pesantren ternyata kiai juga merangkap sebagai ketua yayasan. Untuk menjadi pemimpin di pesantren Daarul Rahman, pemimpin harus memiliki syarat-syarat yang telah ditetapkan. Diantara syarat tersebut adalah ikhlas dalam memimpin dan arif dan bijaksana dalam bertindak. Dengan demikian, apabila klan kiai memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan di atas, keturunan kiai tersebut akan menjadi pimpinan pesantren. Walaupun

---

[21] Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam…,* hal. 90.

[22] Achmad Sobirin dan Insan Muhamad, *Employee responses to "post acquisition" cultural change efforts,* Paper presented at International conference on Academic Association of Asian Bussiness, Padang Indonesia, Juli 2005.

[23] Munawir Syadzali, *Islam dan Tata Negara…,* hal. 48.

pesantren Daarul Rahman tergolong dalam pesantren modern, persyaratan untuk menjadi pimpinan di pesantren masih didasarkan atas garis keturunan dan penunjukkan langsung oleh pendiri pesantren sebagaimana berlaku dibanyak pesantren tradisional lain di Indonesia.

b. Pesantren Asshiddiqiyah

Berangkat dari uraian yang dikemukakan oleh Haryono ini, Kiai Noer Iskandar tidak mendidik anak-anaknya dengan cara-cara instan. Mereka harus membangun mental dan pribadi kepemimpinannya secara alami sama seperti proses yang terjadi pada santri-santri yang lain. Ia tidak menginginkan mereka menjadi anak-anak yang matang bukan karena proses alam. Dengan cara yang alami pula anak-anaknya akan meneruskan perjuangan pondok pesantren Asshiddiqiyah.[24] Pandangan yang dikemukakan oleh Kiai Noer itu, sejalan dengan apa yang diuraikan oleh Haryono, bahwa keberhasilan kepemimpinan ternyata bukan hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat yang telah diwariskan sejak lahir saja, namun dipengharuhi oleh fungsi-fungsi dari berbagai faktor yaitu bakat, tempat, dan waktu yang tepat.[25]

Senada dengan Haryono, Fuller dalam reviewnya mengatakan bahwa bahwa kualitas pimpinan organisasi yang diukur dengan pengalaman, pendidikan, dan sikap terhadap bawahan mempengaruhi secara tidak langsung pada peningkatan prestasi belajar siswa. Begitu juga dengan Sergiovanni menetapkan bahwa pemimpin yang sukses tidak hanya mampu mengakui problem, tetapi juga menghadapinya dengan kepemimpinan yang membangkitkan inspirasi *(inspiring leadership)*, bekerja keras, dan memiliki komitmen yang tinggi pada murid, guru, dan pembelajaran yang efektif.[26]

Kalaupun ada kerabat dekat, saudara, dan sanak famili yang terlibat di dalamnya tetap melewati pertimbangan seleksi yang standar. Beberapa keluarga dari *muwaqqif* yang terlibat dalam aktivitas pondok saat ini juga tidak lepas dari seleksi itu. Dengan begitu tuntutan kualitas dan kemampuan daya saing setidaknya bisa

---

[24] Idris, *KH. Noer Iskandar*…, hal. 282-283.
[25] Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan*…, hal. 7.
[26] Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam…,* hal. 89.

terpenuhi bila para pengelola pendidikan memiliki kesadaran untuk pembinaan yang baik dan dapat dipertanggung jawabkan.[27]

Untuk sumber daya manusia manajemen menempatkan asas profesionalitas. Sehingga mulai tenaga pengajarnya sampai tenaga admimistrasi direkrut sepenuhnya berdasarkan kriteria yang ditentukan bersama dengan beberapa standarisasi penilaian seperti loyalitas dan perilakunya. Sehingga Asshiddiqiyah memiliki SDM yang sangat bervariasi. Mayoritas gurunya adalah sarjana dengan berbagai latar belakang ilmu pengetahuan. Diantaranya mereka ada yang alumni pesantren salaf, ada juga yang dari pondok modern seperti pondok Gontor.[28]

Ketika bendera Asshiddiqiyah telah dikibarkan sambutan masyarakat belum ada. Bahkan pada tahun pertama Kiai Noer menerima santri yang datang hanya satu orang. Itupun calon santri pondok pesantren Manbaul Ulum di Sumber Beras. Santri asal Lampung ini kebetulan bernama Iskandar. Setelah singgah di tempatnya, dia pun memutuskan belajar di Asshiddiqiyah. Setelah tujuh bulan Iskandar mengikuti pembinaan, baru datang satu lagi santri perempuan dari Kuningan bernama Rohanah.[29]

Memang diawal berdirinya, amino masyarakat sangat minim. Jangankan untuk memasukkan anak, kenal saja dengan Asshiddiqiyah tampaknya tidak menarik. Dia tidak mengetahui apa penyebabnya sehingga amino mereka kecil terhadap pola pendidikan yang dia buka dan akan dikembangkan di Asshiddiqiyah. Bisa juga memang ini sebuah tantangan bagi pemula seperti dirinya. Tapi sekecil apapun tanggapan masyarakat, ia sudah memutuskan untuk terus berjuang di bidang ini. Tahun 1986 dia membangun Madrasah Tsanawiyah. Murid pertamanya tentu santri dari dari *Ribathiah* ini. Ada tiga puluh santri putra dan putri Madrasah Tsanawiyah diawal bukanya.[30]

[27] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 125.
[28] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal.124-125.
[29] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 83-84.
[30] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 84.

c. Pesantren Darunnajah

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kader berarti orang yang diharapkan akan memegang peran yang penting. Pengkaderan adalah proses, cara, perbuatan mendidik atau membentuk seseorang menjadi kader. Aspek ini merupakan induvidu yang diharapkan untuk memegang peranan penting di dalam organisasi. Kaderisasi menurut Islam diartikan sebagai usaha mempersiapkan calon-calon pemimpin hari esok yang tangguh dalam mempertahankan dan mengembangkan identitas *khairu ummah,* (umat terbaik) Q.S. al-Imran 110, al-Furqan 74, dan al-Baqarah 124.[31]

Dalam rangka menyukseskan regenerasi kepemimpinan di pesantren, kiai melakukan program kaderisasi. Kelestarian pesantren akan dipertaruhkan bila regenerasi dilakukan tanpa melalui tahapan kaderisasi. Seorang putra kiai tidak bisa langsung menjadi kai. Darah yang menyalir dalam tubuh tidak menjadi jaminan keberhasilan suksesi. Banyak contoh pesantren yang redup karena generasi penerus kiai tidak cukup kompoten untuk meneruskan perjuangan pendahuluannya.

Salah satu model kaderisasi yang berhasil menjadi wasilah kelestarian pesantren telah dilakukan oleh K.H. Hasyim Asy'ari pesantren Tebu Ireng Jombang pada anaknya. Sejak dini beliau mengkader putranya A. Wahid Hasyim untuk menjadi pemimpin masa depan. Berikut model kaderisasi yang dilakukan oleh K.H. Hasyim Asy'ari:

1. Pendidikan

K.H. Hasyim Asy'ari sangat memperhatikan pendidikan putra-putrinya, terutama pendidikan agama. Bekal utama tersebut adalah dasar pembentukan kepribadian yang baik. Sejak kecil Abdul Wahid Hasyim belajar dibawa bimbingan ayahanda. Membaca Al-Qur'an adalah materi inti yang diajarkan sang ayah selepas sholat dzuhur dan magrib. Selain Al-Quran Wahid Hasyim diajarkan tentang bahasa Arab dan dan kitab kuning. Diantara kitab kuning

[31] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 124.

yang dipelajari semenjak umur tujuh tahun adalah *Fath Qarib, Minhaj al-Qawim*, dan *Mutammimah*.[32]

Sebagai calon kiai Wahid Hasyim dikirim untuk belajar ke pesantren lain. Pada usia 13 tahun Wahid Hasyim mulai mengembara mencari ilmu. Pesantren pertama yang menjadi pelabuhan menuntut ilmu adalah pesantren Siwalan Sidoarjo. Setelah itu, ia menuntut ilmu di pesantren Lirboyo Kediri. Pesantren ini dipimpin oleh K.H. Abdul Karim, murid kesayangan K.H. Hasyim Asy'ari.[33]

Proses menimba ilmu di pesantren lain rupanya membuat Wahid Hasyim tambah cinta terhadap ilmu. Kecenderungan tersebut membuat senang ayahandanya. Saat dirasa putranya cukup dewasa untuk belajar di luar negeri, K.H. Hasyim Asy'ari mengizinkan anaknya untuk menimbah ilmu di Mekah. Tahun 1932 ia berankat kemakkah untuk menimbah ilmu. Di Mekah ia belajar ilmu dari syeikh Masjidil Haram. Wahid Hasyim menghabiskan masa mudanya di Mekkah untuk belajar Hadist, Fiqh, Tafsir dan Tasawuf kepada Syeikh Umar Hamdan dan Syeikh Abdul Wahab al-Khuqir.[34]

2. Penugasan

Bermodal ilmu yang didapat baik dari Tebu Ireng, pesantren-pesantren yang didatangi, serta Mekah, Wahid Hasyim siap menerima tugas. K.H. Hasyim Asy'ari menuju anak laki-lakinya tersebut menjadi asisten pribadi. Wahid Hasyim mendapat tugas dari sang ayah untuk menjawab surat-surat yang berkaitan dengan fiqh yang ditujukan kepada ayahnya dan mendatangi pengajian atau ceramah.[35]

Dalam dunia pesantren kaderisasi merupakan hal penting bagi keberlangsungan bagi sebuah pesantren. Tanpa adanya kaderisasi sangat sulit dibayangkan sebuah pondok dapat bertahan, bergerak, dan melakukan tugas-tugasnya dengan baik dan dinamis.

---

[32] Achmad Zaini, *KH. Abdul Wahid Hasyim Pembaharuan Pendidikan Islam dan Pejuang Kemerdekaan*, (Jombang : Pesantren Tebu Ireng, 2011), hal. 11-12.

[33] MQ. aL-Madyuni, *Sang Kiai Tiga Generasi*, (Jombang : Pustaka Al-Khumul, 2013), hal. 41.

[34] Zaini, *K.H. Abdul Wahid Hasyim…,* hal. 14.

[35] Zaini, *K.H. Abdul Wahid Hasyim…,* hal. 15.

Sejarah telah mencatat banyak lembaga pendidikan hebat dan besar pada zamannya, tetapi tenggelam setelah kiai atau pimpinan pondok pesantren tersebut meninggal dunia. Atas dasar itulah, Darunnajah mempersiapkan kader untuk menjadi generasi penerus perjuangan.[36]

Dalam penentuan penerus pimpinan pesantren, para kiai memiliki standar nilai khusus. Baik yang melakukan regenerasi model organisasi, carateker maupun keturunan. Nilai dasar tersebut meliputi; akhlak, keilmuan, ibadah, manejerial/manajemen dan dedikasi. Kelima nilai dasar tersebut mutlak dimiliki oleh seorang pemimpin pesantren. Nilai dasar tersebut kemudian menjadi pilar penunjang karisma kepemimpinan kiai di pesantren.[37]

Akhlak atau yang sering disebut oleh ahli Barat sebagai karekter menempati peringkat pertama. Kesadaran pimpinan pesantren akan pentingnya akhlak mulia bagi seorang kader sungguh sangat tepat. Akhlak menjadi kunci dari nilai dasar kaderisasi. Sebagai seorang pimpinan lembaga keagamaan tentu akhlak menjadi modal utama.

Menurut John C. Maxwell karekter seseorang tidak bisa dirubah dalam hitungan hari. Butuh waktu lama merubah karekter. Kekurangan dibidang lain dapat ditutupi dengan *training* atau pengalaman, tetapi kekurangan karekter sulit untuk ditutupi dengan *training* atau pengalaman. Oleh karena itu, dia menempatkan karekter diurutan pertama dalam 10 list kualitas yang harus dimiliki calon pemimpin.[38] Maxwell menambahkan karekter yang baik dibangun oleh kejujuran, integritas, kedisiplinan, tanggung jawab, ketekunan, kehati-hatian, dan etika kerja yang kuat. Untuk mengukur karekter seseorang dapat dilakukan dengan tiga hal. Bagaimana reaksi dia terhadap kegagalan, kesungguhannya dalam menempati janji, dan kesanggupan menepati *dealine*.[39]

Akhlak merupakan faktor terpenting dalam kesuksesan seorang manusia. Terkait dengan kepemimpinan, akhlak pun memegang peranan sangat penting. Kesuksesan seorang pemimpin

---

[36] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf...,* hal. 169.

[37] Falah, *Pesantren, Kiai & Masa Depan*…, hal. 188.

[38] John C. Maxwell, *Developing the Leaders Around You, (*Thomas Nelson Publishers, Tennessee : 1995), hal. 47.

[39] Maxwell, *Developing the Leaders Around You…* , hal. 48.

ditentukan oleh akhlaknya. Antonio dalam buku *Muhammad SAW The Super Leader super Manajer* mengutip Doung Lennick dan Freid Keil yang memperkenalkan kecerdasan moral sebagai faktor utama dalam meningkatkan kesuksesan seseorang atau organisasi.[40]

Sementara Nath Sarma dan Rajendra Kumar Sharma mengatakan bahwa pembentukan karekter hingga batas tertentu dipengaruhi oleh budaya, moral induvidu, estetika, sosial, dan sentimen keagamaan yang dipengaruhi oleh budaya.[41] Demikian pula pernyataan Venessa Ogden yang mengatakan bahwa pendidikan agama dapat berkontribusi terhadap pengembangan budaya dan pengembangan budaya dapat mempengaruhi karekter siswa.[42]Abbas Mahjub mengatakan bahwa pembentukan dan pembinaan akhlak merupakan tujuan terpenting dari pendidikan Islam.[43] Sementara al-Abrashi mengatakan kesempurnaan akhlak lebih diutamakan dari pada penguasan ilmu.[44]

Sebagai pendiri Darunnajah Abdul Manaf selalu mengingatkan pentingnya pengkaderan karena pesantren Darunnajah didirikan untuk mencetak kader-kader ulama yang berbobot. Dia mengharapkan Darunnajah seperti pondok pesantren Gontor yang memiliki banyak kader, baik kader untuk pondok pesantren maupun kader untuk masyarakat. Diantara hal membuat Abdul Manaf selalu mengingatkan generasi penerus Darunnajah adalah cerita yang didengarnya langsung dari K.H. Imam Zarkasyi tentang keberadaan pondok pesantren Tegalsari yang dulu lebih besar dari Gontor. Namun setelah kiainya meninggal, pesantren Tegalsari berangsur-angsur ditinggal santrinya. Cerita inilah yang senantiasa berkesan

---

[40] Muhammad Syafi'i Antonio, *Muhammad SAW the Super Leader Super Manajer*, (Jakarta : ProLm centre dan Tazkia Publishing, 2015), hal. 40.

[41] Nath Sharma dan Rajendra Kumar Sharma, *Advanced Educational Psyhology*, New Delhi: Atlantic Publishers & Distributor, 2006, hal. 8.

[42] Venessa Ogden, The Role of Religious Education, (ed) *Ron Best, Educaution for Spiritual, Moral, Social, and Cultural* (New York: Continum, 2002), hal. 157-160.

[43] Abbas Mahjub, *Ushu al-Fikr al-Tarbawi fi al-Isla*m, (Damaskus : Dar Ibnu Tathir, 1987), hal. 157.

[44] Athiyah al-Abrashi, *al-Tarbiyah al-Islamiyah wa Falsafatuha*, (Mesir : Isa Bani al-Halabi, 1969), hal. 9-22.

dibenak Abdul Manaf akan keberlangsungan Darunnajah di masa yang akan datang.[45]

Dalam hal keberhasilan kepemimpinan, proses persiapan kepemimpinan di pesantren Darunnajah pertama kali ditekankan pada *Uswatun Hasanah* dengan pendekatan keagamaan. Sistem kaderisasi yang dilakukan kiai Abdul Manaf waktu mudanya dengan melakukan kaderisasi kepemimpinan pada adik-adik dan anak-anaknya. Anak putranya dikirim ke Gontor dan yang putri dikirim ke Muallimat Jogjakarta. Bahkan dia mensyaratkan menantu-menantunya harus alumni Gontor. Walhasil semua anak perempuannya dinikahkan dengan alumni Gontor kecuali Muslihati Manaf yang dinikahkan dengan Mad Rodja Surakarta, alumni IAIN.[46] Begitu juga dengan kiai Mahrus dalam menyiapkan generasi penerusnya mengikuti jejak kiai Abdul Manaf. Anak putrinya dikirim ke Darunnajah untuk menyenyam pendidikan dari TK sampai perguruan tinggi.[47]

Dalam menyambut estafet kepemimpinannya, kiai menugasi anak dan keturunannya untuk menghadiri pertemuan keluarga, mereka dipesantrenkan dalam dan luar negeri, diajak menyambut tali silaturahim, menghadiri pertemuan-pertemuan, dan mewakilinya dalam munasabat-munasabat sesuai dengan maqam. Selain itu, pada saat ditugaskan di cabang kiai menempatkan anak keturunannya sesuai dengan kapasitas dan tugasnya.[48]

Rupanya Abdul Manaf amat menyadari dukungan terhadap cita-citanya paling solid bakal didapatkan dari keluarganya. Meskipun ia bisa mendapatkan kader dari luar namun Abdul Manaf lebih percaya bila ada anggota keluarganya melanjutkan cita-citanya. Dengan menyekolahkan anak-anaknya ke Gontor, Abdul Manaf berharap mereka mengerti pemikiran, ide-ide, dan cita-citanya saat menggantikannya sebagai pemimpin. Tak aneh dengan pemikiran seperti ini anak-anaknya kemudian ditempatkan sebagai pengurus dan pengelola pesantren.[49]

---

[45] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf...*, hal. 169.

[46] Setiono, & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf...*, hal. 170.

[47] Wawancara pribadi dengan kiai Musthafa tanggal 20 April 2018.

[48] Wawancara pribadi dengan kiai Musthafa.

[49] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 175.

Kaderisasi kepemimpinan oleh kiai terutama pada klannya didasarkan atas beberapa pertimbangan diantaranya; bahwa usia seseorang itu terbatas sementara usia pesantren terus berjalan tentu membutuhkan tenaga muda yang fresh dan luas wawasan keilmuan untuk mengurusinya. Selain itu, tantangan untuk menghadapi masyarakat itu makin besar karena bukan saja waktu yang terbuang cuma-cuma tetapi energi atau tenaga pun terkuras. Alasan berikutnya karena masalah ekonomi dan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK). Kalau disederhanakan alasan kiai di atas akan menjadi kesadaran akan usia, kesadaran akan perubahan, dan kesadaran ke arah masa depan yang lebih baik.[50]

Jika merujuk dengan alasan-alasan yang dikemukan kiai di atas, tidak mengherankan di lapangan mendengar informasi Klan Kiai yang memimpin Darunnajah banyak disekolahkan di dalam dan luar negeri. Misalnya cucu kiai Abdul Manaf ada yang menuntut ilmu di Madinah, Al-Azhar Mesir, Malaysia. Anak kiai Musthafa sendiri ada yang di Jordania, Malaysia, dan anak ketiganya mengambil S3 di Osaka, Jepang. Begitu juga dengan kiai Mahrus Amin putra-putrinya ada yang disekolahkan di luar negeri. Menurut mereka masing–masing keluarga itu perlu anak yang ahli dalam bidang kedokteran, keagamaan, Insinyur, dan lain-lain.[51]

Upaya kiai dalam menyiapkan kepemimpinan pada klannya berimbas langsung pada pesantren yang dipimpinnya. Sehingga dalam ruang lingkup kemasyarakatan relasi dan pengertian keluarga Darunnajah pun terus meluas. Selama ini yang dinamakan keluarga Darunnajah adalah terdiri dari keluarga pendiri, para guru, dan alumni. Sekarang pengertian itu berubah seiring dengan perkembangan zaman dan perluasan relasi yang dilakukan oleh pemimpin pesantren. Setelah perluasaan relasi itu, Masyarakat umum dan luar bisa masuk dalam pengertian keluarga Darunnajah dengan konsekuensi mereka harus menerima ketentuan yang ada.[52]

Pengkaderan ini tidak hanya berhenti pada lingkar dalam keluarganya saja. Menantu, cucu, dan saudara-saudaranya juga dirangkul untuk menjadi kader. Bahkan kader yang dibina oleh

---

[50] Wawancara pribadi dengan kiai Musthafa.
[51] Wawancara pribadi dengan kiai Musthafa.
[52] Wawancara pribadi dengan kiai Musthafa.

Abdul Manaf melampui batas, anak-anak yatim dan anak karyawan perusahaannya pun diberi beasiswa untuk melanjutkan pendidikan. Ketika Saifuddin Arief mulai belajar di Gontor ditemani oleh anak seorang pegawai PB. Makmur. Dari kader keluarga diantaranya Arifin anak H. Muchtar, Chairul anak H. Abdul Aziz, Lutfi anak H. Abdul Ghofur, dan Bahruddin Moyensyah anak pak Abdullah.[53]

Menurut Munifah yang dilakukan oleh Abdul Manaf sebetulnya refleksi dari cita-citanya untuk membuat sekolah yang teratur serta menyekolahkan anak orang-orang miskin meski mereka tidak memiliki uang. Cita-cita yang tertanam sejak belajar di Jamiat Kheir itu membutuhkan waktu untuk mewujudkan. Karena itu, ia mengikuti hadist nabi yang menyarankan untuk mendahulukan membantu keluarga sebelum membantu orang lain. Belakangan Munifah mengetahui ucapan ayahnya itu dibuktikan dengan pembentukan *Darul Aitam* pada 22 April 1983 atau 9 Rajab 1403. Dalam Peresmiannya dihadiri oleh kepala bidang Pembinaan Lembaga Pendidikan Islam Drs H. Ali Hasan di aula Darunnajah. Seiring perkembangan waktu *Darul Aitam* berubah nama menjadi beasiswa *Ashabunnajah.*[54]

Lembaga ini adalah wadah untuk menampung, membina, mengasuh dan menyantuni anak-anak yatim yang berprestasi dan berbakat istimewa dari berbagai daerah di seluruh Indonesia. Mereka diberi tugas sesuai bakat dan latar belakang yang dimiliki. Bagi yang berbakat dalam bidang tilawah diberi tugas yang terkait dengan pembacaan Al-Qur'an, yang berlatar belakang pesantren atau dari daerah diarahkan untuk mengelola pesantren seperti perkoperasian, perpustakaan, kegiatan sosial, dan lain-lain. Sedangkan yang sanggup mengabdi di pesantren dalam bidang apa saja diperbantukan sesuai dengan kemampuannya.

Program pengkaderan Darunnajah yang digagas Abdul Manaf mendapat apresiasi dari K.H. Hasan Abdullah Sahal, salah satu pimpinan pondok pesantren modern Gontor. "Tinggalan jariah almarhum berlanjut dengan mendidik kader generasi dan generasi

---

[53] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 177.

[54] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 178-179.

kader yang tidak boleh berhenti sekejap pun sampai akhir zaman mempertahankan nilai-nilai jiwa pondok yang kental dan kokoh".[55]

Cita-cita Abdul Manaf untuk menjadikan pesantren Darunnajah sebagai sarana mencetak kader ulama yang mampu berperan di masyarakat ini sesuai dengan peran pesantren secara umum, yaitu (1) sebagai *center of excellent* yang berfungsi mencetak ulama, dan (2) sebagai *agent of development* yang berperan dalam pengembangan masyarakat. *Community deveploment* atau pengembangan masyarakat selalu menuntut peningkatan kapasitas masyarakat dalam menghadapi berbagai isu dan lihai memanfaatkan setiap peluang, ia juga menuntut masyarakat agar dapat menyimbangkan ragam kepentingan yang muncul.[56]

John C. Maxwell dalam buku *Developing the Leaders Around You* menulis tentang pentingnya melahirkan banyak pemimpin di sebuah lembaga. Kesuksesan seorang pemimpin ditentukan oleh orang-orang terdekat si pemimpin. Demikian juga kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh orang-orang terdekat dengan pemimpin. Menurutnya selama lebih 30 tahun mempelajari prinsip kepemimpinan, nasib sebuah lembaga bukan hanya ditentukan oleh si pemimpin tapi juga orang terdekat pemimpin tersebut.[57]

Abdul Manaf sudah menyiapkan maksimal Sofwan Manaf sejak di Gontor untuk menjadi pimpinan Darunnajah. Begitu juga dengan anak-anaknya yang lain dan menantu-menantunya mempunyai peran cukup sentral dalam mengembangkan Darunnajah seperti Mahrus Amin sebagai pimpinan dan salah satu pendiri Darunnajah, Jamhari Abdul Jalal pimpinan Darunnajah 2 Cipining, Saifullah Kamalie pimpinan Darunnajah 15, Mad Rodja Sukarta pimpinan Darunnajah 5 dan Darul Muttaqien Bogor.[58]

Kiai Mahrus memimpin Madinatunnajah dan Darunnajah Grup. Tidak semua cabang-cabang pesantren Darunnajah dipimpin oleh keturunan atau keluarga kiai. Kepemimpinan pesantren cabang justru ada yang dipegang oleh alumni. Cabang-cabang pesantren Darunnajah yang dipimpin oleh alumni adalah Darunnajah 2, 3, 8, 9,

[55] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 170.
[56] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 171.
[57] Maxwell, *Developing the Leaders Around You…*, hal. 3.
[58] Setiono, & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 97.

dan 12. Para alumni dan masyarakat yang berhasil memimpin cabang-cabang Darunnajah tersebut terpilih setelah mereka berkompetensi. Ketika membuka cabang baru pesantren Darunnajah melakukan pembinaan terhadap masyarakat. Cabang pesantren tersebut tidak harus milik Darunnajah tetapi milik masyarakat. Mereka tidak diwajibkan untu membayar iuran ini itu. Mulai tahun 1994 dari 17 cabang pesantren yang ada status kepemilikan cabang-cabang pesantren secara keseluruhan telah menjadi milik Darunnajah.[59]

Persinggungan Abdul Manaf dengan pesantren bermula ketika mengenal H. Latif seorang pemborong jalan dari Karet Tengsin, Jakarta Pusat. H. Latif mendengar Gontor dari bosnya H. Rais yang merupakan kepala DPU Jakarta. Kedua orang tersebut sudah mengirim anaknya untuk belajar ke Gontor yaitu Hatta Rais dan Abdul Kholiq. Kepada Abdul Manaf, H. Latif menyarankan agar menyekolahkan anaknya ke Gontor. Abdul Manaf yang belum mengenal Gontor lantas disarankan menemui K.H. Zainuddin Fanani yang rumahnya di jalan M. H. Thamrin, dekat Hotel Indonesia. Dari kiai ini, Abdul Manaf mendapat surat pengantar untuk mengirim anaknya, Saifuddin Arief ke Gontor pada tanggal 20 Desember 1959. Hanya saja, anaknya belum tamat SR dan masih 6 bulan lagi untuk mendapatkan ijasah, tetapi akhirnya diijinkan oleh kepala sekolahnya untuk dibawah ke Gontor. Di Gontor mereka bertemu Hasyim Munib dan Hafidz Dasuki yang sudah menjadi guru. Berkat jaminan keduanya, Saifuddin bisa diterima di Gontor dengan janji ijazahnya akan disusulkan kemudian.[60]

Setelah berkenalan dengan Gontor, Abdul Manaf menemukan bentuk lembaga pendidikan yang dicita-citakan. Mulailah ia membangun kader dari lingkar dalam keluarganya. Saifuddin Arief anak keduanya dikirim ke Gontor pada tahun 1959. Tahun-tahun berikutnya, semua anak laki-lakinya dikirim untuk belajar di Gontor. Sedangkan anak perempuannya dikirim atau disekolahkan ke Mualimat Muhammadiyah Jogjakarta, kecuali Munifah yang masuk SMA Muhammadiyah 1 Jogjakarta.

---

[59] Wawancara pribadi dengan Kiai Musthafa.

[60] Setiono & dkk, *Biografi K.H. Abdul Manaf*…, hal. 99-100.

Hubungan Abdul Manaf dengan Gontor semakin kental terjadi pada tahun 1961 ketika Hasyim Munib alumni Gontor memperkenalkan Abdul Manaf kepada Mahrus Amin. Pertemuan Abdul Manaf dengan Mahrus Amin terkait permintaan YKMI kepada kiai Gontor untuk mengirimkan kadernya ke Jakarta. Selain Mahrus Amin pada masa awal perintisan Darunnajah banyak alumni Gontor yang berperan dalam proses pembelajaran di Darunnajah Petukangan seperti Hafidz Dasuki, Hasyim Munib, Nurcholish Madjid, dan Abdullah Syukri Zarkasyi. Ketika Abdullah Syukri Zarkasyi menjadi pimpinan pondok pesantren modern Gontor, Abdul Manaf meminta langsung untuk mendidik dan mengontrol anak bungsunya Sofwan Manaf. Hal ini dilakukan karena Abdul Manaf sudah menyiapkan Sofwan Manaf untuk menggantikan dirinya memimpin Darunnajah.[61]

Sepeninggal Abdul Manaf, anak-anaknya semakin kompak dalam menjaga dan mengembangkan tanah wakaf, aset, dan keberlangsungan Darunnajah. Peran mereka sudah sesuai dengan potensi masing-masing. Saifiddin Arief yang berprofesi sebagai notaris sangat sentral perannya dalam mengamankan aset tanah wakaf.[62] Setelah Abdul Manaf wafat Darunnajah menguatkan kaderisasi dengan membuat standar aturan yang dituangkan dalam Standar Operasional Pelaksana (SOP) Kader; baik Kader Umat maupun Kader Darunnajah. Peraturan ini tertuang pada keputusan Yayasan Darunnajah, nomor 2281/YDN/XI/2011, tanggal 5 Dzulhijjah 1432 H/1 November 2011 tentang kader Darunnajah. Dalam peraturan itu disebutkan secara jelas bahwa kader dibagi menjadi dua, yaitu Kader Darunnajah dan Kader Umat. Kader Darunnajah adalah orang yang disiapkan dan diangkat oleh yayasan Darunnajah untuk meneruskan kepentingan dan keberlangsungan lembaga pendidikan dibawa naungan yayasan Darunnajah. Sedangkan Kader Umat adalah orang yang disiapkan dan diangkat oleh yayasan Darunnajah atau lembaga pendidikan lain untuk kepentingan umat secara umum dan wajib kembali serta mengabdi ke lembaga yang mengirim.[63]

---

[61] Setiono & dkk, *Biografi K.H. Abdul Manaf ...*, hal. 110-111.
[62] Setiono & dkk, *Biografi K.H. Abdul Manaf ...*, hal. 97.
[63] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf ...*, hal. 170.

B. Gaya Kepemimpinan Klan Kiai

1. Pesantren Daarul Rahman

Kiai merupakan elemen yang sangat penting bagi pesantren. Mayoritas pesantren yang berkembang karena memiliki kiai yang sangat berpengaruh, kharismatik, dan berwibawa. Selain sebagai pemimpin atau pengasuh pesantren, seorang kiai bertindak langsung sebagai pendiri pesantren yang bersangkutan. Oleh karena itu, sangat wajar jika dalam masa pertumbuhan dan perkembangannya kemajuan pesantren sangat tergantung pada peran seorang kiai.

Eksistensi kiai sebagai pemimpin pesantren ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai sebuah fenomena yang unik. Dikatakan unik karena kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekadar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan atau tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar-mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.[64]

Berdasarkan struktur kepengurusan di pesantren Daarul Rahman, terlihat bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan adalah pola atau gaya kepemimpinan Karismatik-Induvidual. Hal itu terlihat dari susunan pengurus yang berada di bawa naungan yayasan Daarul Rahman. Dikatakan Induvidual karena kolektivitas kepemimpinan di pesantren tersebut lebih didominasi kiai sebagai pimpinan pesantren. Kepemimpinan kiai Syukron Ma'mun seperti tradisi yang terjadi pada pesantren umumnya. Kiai menempati posisi sentral sehingga tidak jarang malah menjadi sangat sentralistik.

Pola kepemimpinan di pesantren Daarul Rahman tidak hanya ditentukan pada bakat dan pengalaman saja, tetapi juga pada penyiapan secara berencana melatih calon-calon pemimpin. Semuanya dilakukan lewat perencanaan, pengkaderan, dan penggemblengan secara sistematis untuk membangkitkan sifat-sifat pemimpin yang unggul agar mereka berhasil dalam menjalankan tugas-tugasnya.[65]

---

[64] Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus…,* hal. 45.

[65] Wawancara pribadi dengan Kiai Syukron Ma'mun tanggal 10 April 2018.

Tipe kepemimpinan tersebut berimplikasi pada penerapan manajemen pengelolaan pesantren serta evaluasi program yang matang dan terukur dengan jelas. Kondisi itu semakin memperkuat asumsi-asumsi negatif yang melekat pada pesantren bahwa pesantren cenderung terisolasi, ekslusif, dan konservatif sulit terbantahkan.[66] Tipe kepemimpinan karismatik dengan manajemen tradisional sebagaimana dijelaskan di atas juga tergambar pada pola kepemimpinan dan manajemen pesantren Daarul Rahman. Walaupun secara prosedural dan mekanisme terdapat susunan pengurus dengan pendelegasian kewenangan, tetapi dalam mekanismenya masih terlihat bahwa kiailah yang akan memutuskan terhadap apa yang diusulkan oleh mereka.

Kepemimpinan individual kiai inilah yang sesungguhnya mewarnai pola relasi di kalangan pesantren dan telah berlangsung dalam rentang waktu yang lama sejak pesantren berdiri pertama hingga sekarang. Lantaran kepemimpinan individual kiai itu pula kokoh kesan bahwa pesantren adalah milik pribadi kiai. Karena pesantren tersebut milik pribadi kiai, maka pola kepemimpinan yang dijalankan pun adalah kepemimpinan individual.[67] Dengan kepemimpinan semacam itu pesantren terkesan eksklusif. Tidak ada celah untuk pemikiran atau usulan dari luar walaupun untuk kebaikan dan pengembangan pesantren.

Model kepemimpinan tersebut memengaruhi eksistensi pesantren. Bahkan belakangan ada pesantren yang dilanda masalah kepemimpinan ketika ditinggal oleh kiai pendirinya. Hal itu disebabkan tidak adanya anak kiai yang mampu meneruskan kepemimpinan pesantren yang ditinggalkan ayahnya baik dari segi penguasaan ilmu keislaman maupun pengelolaan kelembagaan. Karena itu, kesinambungan pesantren menjadi terancam.[68]

---

[66] Marzuki Wahid, *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, (Bandung : Pustaka Hidayah, 1999), hal. 214-215.

[67] Mujmil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2004), hal. 40.

[68] M. Dawam Rahardjo (ed.), *Pergumulan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985), hal. 114.

Adapun pergantian kepemimpinan di pesantren dilaksanakan apabila kiai yang menjadi pengasuh utama meninggal dunia. Estafet kepemimpinan biasanya dilanjutkan oleh adik tertua dan kalau tidak mempunyai adik atau saudara biasanya kepemimpinan langsung digantikan oleh putra kiai. Biasanya kiai mengkader putra-putranya untuk meneruskan kepemimpinannya. Jika kaderisasi itu gagal, biasanya yang melanjutkan adalah menantu yang paling pandai atau menjodohkan putrinya dengan putra kiai lain.

Kiai Syukron Ma'mun merupakan sosok panutan bagi masyarakat sekitar baik yang berkaitan dengan kepribadian maupun yang berkaitan dengan urusan dunia dan akhirat. Kiai Syukron Ma'mun merupakan figur yang dikagumi, disegani, dihormati, dan disanjungi oleh masyarakat yang berada sekitar pesantren maupun masyarakat umum yang mengetahui kiprahnya terutama dalam aktivitas dakwah. Kondisi itu tidak terlepas dari konteks kiai Syukron Ma'mun sebagai figur karismatik. Beliau dapat dikatakan menerapkan model kepemimpinan yang bersifat karismatik. Kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan dan kelebihan, terutama yang bersifat kepribadian untuk memengaruhi pikiran, perasaan, dan tingkah laku orang lain, sehingga orang yang dipengaruhi tersebut bersedia untuk berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pimpinan.

Kiai mempunyai wibawa luar biasa dan pengaruh luas yang tidak dibatasi atruan-aturan formal. Kiai mempunyai kemampuan untuk mengetahui, memengaruhi, dan meyakinkan masyarakat. Karena itu, segala ajaran, perintah, dan larangan dipatuhi oleh masyarakat dan jamaahnya. Seorang pemimpin yang mempunyai karisma dan beriman selalu menyadari dan mensyukuri kelebihan dalam kepribadiannya sebagai pemberian Allah. Kelebihan tersebut akan digunakan untuk mendorong dan mengajak orang-orang yang dipimpinnya berbuat sesuai dengan tuntutan dan ketentuan Allah.

Untuk menjadi seorang kiai karismatik, kiai harus memiliki ilmu agama yang mumpuni, mempunyai berbagai kelebihan lain, berlaku adil, komitmen dalam perjuangan, ikhlas dalam berbakti dan mengabdi kepada Allah. Tingkat keikhlasan serta semangat

berkorban harta, tenaga, bahkan jiwa raga demi kepentingan umum menjadi karakteristiknya.[69]

Menurut Syukron Ma'mun kiai yang diakui itu harus memiliki keilmuan, amaliahnya tidak diragukan lagi, gaung namanya didengar oleh masyarakat. Setelah memiliki hal itu, kiai harus membangun asrama dan yang terakhir mendirikan pondok pesantren. Sebuah pesantren harus diasuh oleh kiai atau ulama yang pintar dalam hal kitab kuning. Selain menyinggung ciri kiai di atas, dia juga menjelaskan ciri atau kriteria utama kiai zaman sekarang yang digemari oleh masyarakat yaitu dilihat dari cara bagaimana sang kiai menyampaikan ceramahnya dan bukan dilihat dari amaliahnya sehari-hari.[70]

Antara Daarul Rahman pusat dan cabang menjalankan sistem kepemimpinan yang sama. Di mana yang memimpin tetap kiai Syukron Ma'mun dan anak-anaknya hanya sebagai operasional. Dalam menjalankan dan mengoperasikan sistem yang sudah ada pimpinan di cabang-cabang diberi kebebasan tanpa campur tangan kiai. Pendiri hanya memantau bagaimana mereka memimpin dengan sistem yang sudah ada.[71]

Kelebihan kepemimpinan kiai Syukron Ma'mun adalah terletak pada saat kiai berhadapan dengan santrinya, di mana sang kiai memimpin santrinya seperti seorang ayah mengasuh anaknya, tidak mau menjadi kiai angker, kalau di bulan Syawal mulai kesusahan menghadiri *Halal bil Halal* yang diadakan oleh alumninya, semua santri ingin ditempeleng oleh kiai baik santri yang berada di pusat maupun santri yang berada di cabang.[72]

Dalam hal mendidik santri kepemimpinan kiai Syukron Ma'mun tidak diragukan lagi. Kiai membuka cakrawala bagi semua santrinya. Mereka tidak diharuskan menjadi PNS tetapi bisa menjadi dan memilih profesi sesuai dengan kebutuhan yang ada di lapangan.

---

[69] Abdurrahman Mas'ud, "Sejarah dan Budaya Pesantren", dalam Ismail (ed.), *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Fak. Tarbiyah IAIN Walisongo bekerja sama dengan Pustaka Pelajar, 2002), hal. 273.

[70] Wawancara pribadi dengan Kiai Syukron Ma'mun.

[71] Wawancara pribadi dengan Kiai Syukron Ma'mun.

[72] Wawancara pribadi dengan Kiai Syukron Ma'mun.

Keterbukaan kiai dalam mendidik santrinya membuahkan hasil yang manis. Hal itu terbukti dengan banyaknya alumni pesantren menjadi orang hebat.

Kiai atau pengasuh pesantren Daarul Rahman memulai pendidikan pesantrennya dengan niat ikhlas dalam berdakwah menjalankan dan menyebarkan ajaran Islam pada santrinya. Pesantren Daarul Rahman tidak tergantung kepada sponsor dalam melaksanakan visi dan misinya. Tujuan utama dari pesantren Daarul Rahman adalah menciptakan generasi yang handal dan Islami.

Masyarakat menanggapi sistem pendidikan yang dikembangkan di pesantren Daarul Rahman sangat baik. Hal ini bisa dilihat ketika mau masuk tahun ajaran baru, di mana dua bulan sebelum jadwal pendaftaran dan penerimaan santri baru dibuka, sudah banyak wali santri mengunjungi pesantren untuk menanyakan informasi mengenai sistem penerimaan santri baru di pesantren Daarul Rahman.[73]

Karena model pendidikan yang dikembangkan sudah terkenal banyak wali santri yang mendaftarkan anaknya dan mereka berharap anaknya diterima sebagai santri baru Daarul Rahman. Pada saat pengumuman kelulusan penerimaan santri baru ternyata banyak juga calon santri yang tidak diterima. Kegagalan calon santri tersebut tidak diterima disebabkan Daarul Rahman membatasi jumlah penerimaan santri baru dan tidak menerima seluruh santri yang daftar dengan alasan untuk menjaga kualitas model pendidikan dan pengajaran yang telah diterapkan. Kalau tidak dibatasi penerimaannya akan merusak sistem yang sudah berjalan.[74]

Dalam bidang pendidikan khususnya yang berkaitan dengan kurikulum Pesantren Daarul Rahman memadukan sistem salafi dan modern. Sistem Salafi diambil dalam hal kemurnian ajaran Islam. Sementara sistem modern dengan berkiblat pada Gontor mengambil dan mencontoh sistem manajemennya. Aspek manajemen yang ingin ditiru adalah bagaimana kesuksesan pesantren Modern Gontor dalam menerapkan sistem pengajaran bahasa Arab dan Inggris pada santrinya.[75]

---

[73] Wawancara pribadi dengan Kiai Syukron Ma'mun.

[74] Wawancara pribadi dengan Kiai Syukron Ma'mun.

[75] Wawancara pribadi dengan Kiai Syukron Ma'mun.

Dalam hal penyusunan dan penentukan program kerja pesantren kiai memberikan kebebasan kepada pengurus pesantren untuk mengajukan program kerja kemudian program yang telah disusun itu diajukan ke dewan guru baru kemudian disetujui oleh pak kiai. Tugas dewan guru terhadap program kerja yang telah disusun oleh pengurus dan telah disetujui oleh pak kiai hanya mengawasi jalannya program kerja tersebut. Kebebasan pengurus dalam penyusunan dan penentuan program kerja kemungkinan tidak ditemukan dalam banyak pesantren lain. Di mana kebanyakan pesantren tradisional program kerja yang akan dijalan menunggu perintah dari pak Kiai.[76]

2. Pesantren Asshiddiqiyah

Kiai merupakan elemen yang sangat penting bagi pesantren. Mayoritas pesantren yang berkembang karena memiliki kiai yang sangat berpengaruh, kharismatik, dan berwibawa. Selain sebagai pemimpin atau pengasuh pesantren, seorang kiai bertindak langsung sebagai pendiri pesantren yang bersangkutan. Oleh karena itu, sangat wajar jika dalam masa pertumbuhan dan perkembangannya kemajuan pesantren sangat tergantung pada peran seorang kiai.[77]

Eksistensi kiai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya, dapat dipandang sebagai sebuah fenomena yang unik. Dikatakan unik karena kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekadar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan atau tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar-mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.[78]

Sebagaimana disebutkan di atas, kepemimpinan kiai yang karismatik cenderung individual dan memunculkan timbulnya sikap otoriter mutlak kiai. Otoritas mutlak tersebut kurang baik bagi kelangsungan hidup pesantren, terutama dalam hal suksesi kepemimpinan. Kaderisasi hanya terbatas keturunan dan saudara

---

[76] Wawancara pribadi dengan Kiai Syukron Ma’mun.
[77] Affandi M, “Pola Kepemimpinan Kiai…, hal. 20-30.
[78] Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus…,* hal. 45.

menyebabkan tidak adanya kesiapan menerima tongkat estafet kepemimpinan ayahnya. Oleh karena itu, tidak semua putra kiai mempunyai kemampuan, orientasi, dan kecenderungan yang sama dengan ayahnya. Selain itu, pihak luar sulit sekali untuk bisa menembus kalangan elite kepemimpinan pesantren. Akhirnya sering terjadi pesantren yang semula maju dan tersohor, tiba-tiba kehilangan pamor bahkan mati lantaran kiainya meninggal.

Dunia modern tampaknya turut mengubah relasi antara kiai pesantren modern dengan santri, dari relasi paternalistik menjadi relasi yang semakin fungsional. Seorang kiai kini tak lagi mengurusi semua hal tentang pesantren. Pengelolaan pesantren modern diserahkan sepenuhnya kepada para pengurus. Terkadang pengurus tersebut adalah anak sang kiai sendiri, kadang dari kalangan santri yang sudah lama mondok di pesantren dan mempunyai pengetahuan yang mumpuni serta jiwa kepemimpinan. Selain itu, pesantren modern juga banyak yang mempunyai sebuah yayasan untuk berjaga-jaga agar pesantren tidak lenyap bersama meninggalnya kiai dan para ahli waris pesantren tidak mau atau tidak mampu melanjutkan fungsi ayah mereka. Dilihat dari kurikulum dan tradisinya, pesantren modern dapat dengan mudah dibedakan dengan pesantren tradisional.[79]

Pesantren Asshidiqiyah telah menerima penawaran Kementerian Agama tentang dan pentingnya yayasan bagi sebuah pesantren. Keberadaan yayasan itu salah satu solusi terbaik guna menanggulangi musibah kematian pesantren. Sekitar tahun 1978 Kementerian Agama pernah mengintrodusikan bentuk yayasan sebagai badan hukum pesantren. Pelembagaan semacam ini mendorong pesantren menjadi organisasi impersonal. Pembagian wewenang dalam tata laksana kepengurusan diatur secara fungsional, sehingga akhirnya semua itu harus diwadahi dan digerakkan menurut tata-aturan manajemen modern.

Berdasarkan struktur kepengurusan di pesantren Asshiddiqiyah terlihat bahwa gaya atau pola kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan Demokratif-Kolektif. Asumsi itu terlihat dari susunan pengurus yang berada di bawah naungan

---

[79]Ahmad Muhakamurrohman, "Pesantren: Santri, Kiai, dan Tradis", *Kebudayaan Islam*", Vol. 12, No. 2, Juli -Desember 2014 , hal. 5-6.

yayasan Asshiddiqiyah. Dikatakan kolektif karena kepemimpinan di pesantren tidak lagi didominasi oleh kiai sebagai pimpinan utama tapi telah dikolektivitaskan melalui yayasan.[80]

Kepemimpinan kolektif dapat diartikan sebagai proses kepemimpinan kolaborasi yang saling menguntungkan dan memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodasi tujuan semua. Kolaborasi yang dimaksud bukan hanya berarti setiap orang dapat menyelesaikan tugas, melainkan yang terpenting adalah semua dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung.[81]

Keberadaan yayasan di pesantren Asshiddiqiyah memang memiliki konsekuensi logis. Yayasan ini mengubah mekanisme manajerial pesantren. Otoritas tidak lagi bersifat mutlak di tangan kiai melainkan bersifat kolektif ditangani bersama menurut pembagian tugas masing-masing individu, kendati peran kiai masih dominan. Secara legal-formal, kiai tidak lagi berkuasa mutlak. Wewenang mutlak harus ditransfer menjadi wewenang kolektif sebagai hak yayasan. Ketentuan yang menyangkut kebijaksanaan-kebijaksanaan pendidikan merupakan konsensus semua pihak. Yayasan memiliki peran yang cukup besar dalam pembagian tugas-tugas yang terkait dengan kelangsungan pendidikan pesantren.[82]

Pengenalan terhadap yayasan ini merupakan solusi yang strategis. Beban kiai semakin ringan karena ditangani bersama sesuai tugas masing-masing. Kiai juga tidak terlalu menanggung beban moral tentang kelanjutan pesantren di masa depan. Jika kaderisasi terhadap putranya berhasil, kader yang dibina ini akan tersalurkan meneruskan kepemimpinan orang tuanya dan ketika usaha pengkaderan itu mengalami kegagalan tidak sampai berakibat fatal. Sebab orang lain yang memiliki kepribadian unggul dan tingkat keilmuan yang tinggi akan dipilih meneruskan kepemimpinan pesantren.[83]

---

[80] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 79.

[81] Amin Hadari dan M. Ishom El Saha, *Peningkatan Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah,* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), hal. 22.

[82] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 126.

[83] Affandi, "Pola Kepemimpinan Kiai…, hal. 28.

Untuk menyatukan visi antar pondok pesantren dengan masyarakat ada upaya yang dibangun melalui berbagai kegiatan, seperti pengajian bulanan atau kegiatan dakwah keliling. Sedini mungkin santri bisa membangun darma baktinya kepada masyarakat. Dengan begitu, mereka akan terlatih menyerap detak kehidupan sosial yang terjadi di lingkungannya. Mereka tidak akan menjadi kaum elite yang terpisah dari masyarakat banyak. Bahkan dengan begitu mereka terlatih untuk menjembatani kepentingan masyarakat terhadap- pihak-pihak yang melakukan praktik penindasan hak-hak rakyat. Sejak awal Asshiddiqiyah sudah diformulasikan sebagai agen perubahan sosial yang tidak sekedar bergelut di dunia pengajaran, tapi juga menjadi institusi perjuangan yang di dalamnya ada berbagai aktivitas sosial, baik menyangkut perekonomian maupun pengabdian. Sebagai sebuah pondok pesantren Asshiddiqiyah dengan kemandiriannya bisa menjadi perisai agama dan benteng budaya bangsa Indonesia yang tangguh dalam menghadapi beragam berbagai tantangan zaman.[84]

Dengan variasi pendidikan yang beragam, ada seorang kiai yang memberikan kritik padanya, ke mana kelak orientasi pondok pesatren yang pak kiai bangun. Bukankah dengan variasi seperti itu pembinaan santri menjadi kabur dan tidak fokus lagi. Pertanyaan itu ia jawab dengan mengatakan bahwa dirinya membuka jenis pendidikan yang bervariasi bukan tanpa alasan yang jelas. Tidak semua santri harus menjadi kiai. Mereka harus menjadi tenaga-tenaga potensial yang bisa masuk ke semua bidang kehidupan modern. Seorang santri bisa menjadi ekonom, banker, teknokrat, petani, pedagang, pendidik dan sebagainya. Ketika tuntutan kehidupan modern membutuhkan tenaga-tenaga di bidang itu, seorang santri tidak mesti ada di pinggiran. Ia harus bisa mengakses dan masuk di dalamnya secara profesional. Memang tidak mudah mewujudkan cita-cita itu. Setidaknya, bagaimana seseorang anak-didik bisa dibina menjadi kader-kader yang *tafaqquh fiddien* sekaligus bisa menguasai bidang-bidang khusus yang menjadi spesialisasinya. Untuk itu, perlu pembagian bidang pengajaran antara program sekolah dengan program kesantrian. Ini berlaku

---

[84] Idris, *KH. Noer Iskandar*…, hal.94.

umum bagi semua santri Asshiddiqiyah, baik yang ada di madrasah atau di pendidikan umum dan kejuruannya.

Pembinaan dasar kesantrian pada intinya ada tiga hal yang ditekankan, yakni kemampuan membaca Al-Qura'n, kemampuan berbahasa Arab minimal pasif dan mampu serta aktif melaksanakan ibadah-ibadah *mahdhoh*. Selain itu, ada beberapa pelajaran yang mengangkut akidah dan akhlak. Karena itu, akidah dan akhlak adalah fondasi bagi kehidupan seseorang dan berlaku sama disemua bidang kehidupan. Selain itu, ada beberapa kitab tertentu yang diajarkan dalam pembinaan kepribadian seorang santri. Untuk membangun kesalehan atau untuk menghidupkan kerohanian para santri pada setiap malam-malam tertentu semua santri diwajibkan *qiyamul lail* melaksanakan sholat tahajud dan beberapa sholat sunat lainnya. Bahkan di luar jam malam itu mereka pun terbiasa menghidupi malam dengan menjalin hubungan erat dengan sang khaliq. Beberapa wirid dan amalan-amalan dasar mereka laksanakan untuk menghidupi malam-malam di masjid pondok. Sehingga semua elemen penting di sebuah pondok pesantren, seperti masjid, pondok, kiai, dan sekolah menjadi hidup setiap saat.[85]

Di bidang formal mereka mengikuti ketentuan dasar kurikulum yang berlaku sesuai jenjang pendidikan yang mereka ikuti. Sedang pembinaan bekal kesantrian diberikan di luar jam formal dan tidak mengganggu target kurikulum yang ada. Meski begitu keduanya memiliki muatan dan kosentrasi yang sama. Inilah kelebihan yang nyata sistem pendidikan pesantren. Seorang santri memiliki waktu belajar yang jauh lebih banyak dibandingkan mereka yang tidak tinggal di asrama. Di luar jam formal sekolah keseharian mereka juga mengandung muatan pendidikan yang bernilai tinggi. Pendidikan itu pula yang mengikat semua cabang Asshiddiqiyah, baik yang di Batu Ceper, Cilmaya, Serpong atau cabang lainnya. Dalam ikatan pembinaan ini semuanya berada pada satu kesatuan sehingga ciri khas sebagai santri Asshiddiqiyah mereka tidak berbeda satu sama lainnya.[86]

Hal lain menjadi ciri khas pesantren dan sebisa mungkin dipertahankan di Asshiddiqiyah adalah kesederhanaan. Pola hidup

---

[85] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 108-109.

[86] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 100.

sederhana dilakukan adalah dengan pendekatan yang manusiawi. Seorang santri dari keluarga kaya tidak akan berbeda dengan santri dari keluarga sederhana. Mereka hidup dalam ketentuan pondok mulai dari makan dan pakaian dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu, tingkat kesalehan mereka juga menjadi standar penilaian yang berlaku untuk semua santri yang ada di pondok tanpa melihat latar belakang kehidupan mereka di masyarakat.[87]

Sebagai pemimpin pesantren di tengah kehidupan modern dia menyadari perlunya membuka mata dan telinga yang sebesar-besarnya terhadap setiap kemajuan yang dicapai orang lain. Sehingga studi perbandingan yang dia lakukan tidak hanya di kalangan pondok-pondok besar di negeri sendiri tetapi di negara luar pun dia berusaha menyerap dan menggali kunci keberhasilan mereka. Saat di luar negeri, Kiai Noer tertarik dengan pola pendidikan masyarakat Iran terutama dengan pengenalan dengan filsafat. Namun begitu, tidak serta merta ia terapkan di pondok Asshiddiqiyah. Karena ia pun harus melakukan pertimbangan penyesuain dengan kondisi objektif yang ada. Tapi soal disiplin itu mutlak tidak hanya di Iran, siapapun yang ingin sukses membutuhkan disiplin yang tinggi.[88]

Pola manajemen yang dia terapkan di Asshiddiqiyah didasarkan pada berbagai timbangan. Diantaranya Asshiddiqiyah sudah mengenal pengorganisasian kerja dengan struktur yang transparan. Setiap bidang pekerjaan ditangani oleh orang lain. Ada yang menangani bidang pengajaran, administrasi, bidang keuangan, bidang kesantrian bahkan bidang penelitian dan pengembangan. Setiap bidang bisa menangani persoalan secara mandiri. Untuk pimpinan di cabang-cabang Asshiddiqiyah, diangkat pimpinan yang statusnya sebagai wakil dari manajemen pusat yang mengelola sepenuhnya perkembangan pelaksanaan pendidikan di lingkungannya.

Ditingkatan pimpinan kapasitas tinggal Kiai Noer Iskandar memantapkan pengontrolan. Ada beberapa rapat pimpinan yang diadakan secara berjenjang. Mulai dari rapat mingguan sampai pada rapat tahunan. Agendanya adalah laporan dari perkembangan ditingkat divisi sampai pada perencanaan dan langkah-langkah

[87] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 108.
[88] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 118-119.

mencari jalan ke luar apabila ada hambatan yang tidak bisa teratasi ditingkat bagian tertentu. Ia ingin menunjukkan bahwa manajemen di pondok pesantren dilaksanakan dengan transparan. Selain itu, beberapa pimpinan yang ia libatkan untuk urusan pengembangan yang secara struktural ditangani oleh divisi penelitian dan pengembangan. Berbagai perencanaan diproses secara matang di divisi ini. Bahkan beberapa langkah ke depan dimatangkan di lembaga ini. Hal ini dimaksudkan agar Asshiddiqiyah tidak tidak tertinggal oleh perkembangan zaman. Setiap kebijaksanaan yang diambil didasarkan pada perrtimbangan dan analisis secara matang. Apa yang dicanangkan Kiai Noer Iskandar ini, sejalan dengan pemikiran yang dikemukan oleh Herbart A. Simon seperti dikutip oleh Asnawi, setidaknya ada tiga tahap yang ditempuh dalam pengambilan keputusan, yaitu; (1) tahap penyelidikan, (2) tahap perancangan, dan (3) tahap pemilihan.[89]

Struktur yang ada di tingkat pusat juga digunakan ditingkat cabang-cabang Asshiddiqiyah. Status pimpinan cabangnya adalah wakil dari pimpinan ditingkat pusat. Sementara secara struktural posisi tiap divisi yang ada di pusat punya kemandirian yang sama dengan divisi yang ada di Asshiddiqiyah Kedoya. Akibatnya, untuk pengelolaan dan pengembangan Asshiddiqiyah yang di cabang-cabang memiliki kapasitas yang sama. Mereka bisa menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan di sekitarnya dalam menyusun program dan agenda kerjanya. Mereka memberi laporan berkala ke pusat. Dari laporan itu pimpinan pusat memberikan fasilitas penunjangnya serta arahan-arahan yang bersifat umum meluas. Karena itu, ketika ia mencanangkan membangun Asshiddiqiyyah dengan membuka jaringan kesemua komunitas yang terkait dengan persoalan-persoalan sosial kemasyarakatan. Bagaimana menjelaskan kepada para pemegang kebijaksanaan bahwa pesantren itu sebuah institusi pendidikan yang punya hak sama dengan lembaga pendidikan lain. Bahkan bagaimana cara agar para elite masyarakat, politikus, penguasa, dan para pengusaha bisa memiliki citra yang benar terhadap pondok pesantren.[90]

---

[89] Asnawir, *Manajemen Pendidikan*, (Padang : IAIN IB Press, 2006), hal. 215.

[90] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 173.

Dalam mencetak santri yang berjiwa *entrepreneurship* alias kewiraswataan, pondok pesantren Asshiddiqiyah sejak awal dibangunnya sudah mencanangkan mendirikan sebuah koperasi. Cita-cita itu baru terwujud pada tahun 1990-an, yakni dengan berdirinya Koperasi Pondok Pesantren yang memiliki beberapa unit usaha. Koperasi ini berada di bawah divisi usaha pondok. Koperasi ini didirikan sebagai media pendidikan para santri yang memiliki bakat wirausaha. Mereka memiliki organisasi usaha yang melibatkan keanggotaan seluruh santri. Pengurusnya diangkat di kalangan mereka sendiri. Seperti sebuah kegiatan usaha, roda usaha koperasi pondok pesantren berjalan mulus di bawah kendali santri-santri sendiri. Saya menangkap akan kesadaran yang tinggi dari para santri dan guru-guru dalam membangun kemampuan berwiraswasta dalam wadah koperasi ini. Hasilnya, tergantung dari mana kita melihatnya.[91]

Praktik kewirausahaan dalam bentuk koperasi dipilih agar kegiatan dapat memberikan manfaat baik secara aspek keuangan dan keahlian usaha yang ditujukan bagi santri untuk santri dan oleh santri. Sebagai perwujudan dari pemberdayaan ekonomi, banyak pesantren yang telah mendirikan koperasi pondok pesantren (kopontren).[92] Eksistensi Koperasi Pondok Pesantren dapat ditinjau melalui tiga dimensi yaitu sebagai pendukung mekanisme kehidupan ekonomi Pondok pesantren, sebagai pembinaan kader koperasi pedesaan dan sebagai stimulator sosio-ekonomi masyarakat desa di sekitar Ponpes. Dewasa ini, Kopontren telah berkembang dan menjadi semacam representasi lembaga ekonomi santri yang diinisiasi secara *bottom up* dengan ciri kemandirian yang khas.[93]

Sebagai agen pembangun umat, Kiai Noer meyakini lembaga ini akan menjadi milik umat Islam. Sehingga orientasi programnya

---

[91] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 259.

[92] Yunika Murdayanti dan Susi Indriani, "PKM Kopontren Daarul Rahman Cipedak Jagakarsa Jakarta Selatan Melalui Kewirausahaan Syariah Berbasis Smartphone**"** *Abdimas Polibatam*, Vol. 1, No. 2, Desember 2019, hal. 87.

[93] Marsudi, & dkk, "Pengembangan Manajemen Koperasi di Pondok Pesantren Perguruan Islam Salafiah Kabupaten Blitar" *Sosial Humaniora*, Vol. 4 No. 2. Hal. 164-176, 2011.

tidak sekedar menjadi sebuah lembaga pendidikan yang berorientasi mencetak kader-kader muslim, tapi sekaligus menjadi institusi yang bisa mencarikan solusi untuk menjawab tantangan yang semakin besar di masa depan. Dia semakin menyadari, bahwa sebuah perjuangan membutuhkan fondasi niat yang kuat dan bersih dari interes-interes pribadi. Betapapun besarnya kemampuan seseorang untuk mendidik dan mengelola sebuah organisasi bila landasan keikhlasannya kering, *ruhul* jihadnya tipis, apalagi terbelik di dalam hatinya niat untuk mencari kepentingan pribadi, saya yakin kemampuan itu tidak akan memberikan hasil apa-apa. Hal tersebut telah dia buktikan bahwa pertumbuhan Asshiddiqiyah yang begitu pesat semata-mata karena ditunjang oleh keikhlasan semua orang yang terlibat di dalamnya. Karena itu, obsesi membangun Asshiddiqiyah adalah sebuah upaya untuk membangun citra pesantren yang pada dekade 1970-an sudah mulai menyusut. Disisi lain, Asshiddiqiyah juga sebuah ide untuk meminimalisasi kesenjangan antar institusi pondok pesantren dengan masyarakat. Karena keduanya adalah kesatuan yang saling memberikan nilai tambah. Sehingga di kalangan Nahdiyyin, Asshiddiqiyah adalah pondok salaf dan membangun format agak berbeda dengan tidak meninggalkan nilai-nilai salaf yang menjadi ciri khas pondok pesantren, Asshiddiqiyah harus memiliki nuansa baru yang cocok dengan perkembangan masyarakat, baik dalam penyelenggaraan pondoknya atau orientasi masa depan yang dicanangkan. [94] Keputusan Kiai Noer mengadopsi model sistem pendidikan ini dalam pendidikan pesantrennya memjadi acuan berpikir, bersikap, dan berbuat komunitas. Keputusan yang diwujudkan menjadi kegiatan kelompok merupakan hak dan kewajiban pucuk pimpinan.[95]

Salah satu tradisi pesantren yang paling menonjol adalah penerapan pola-pola pemikiran ulama yang dirumuskan pada abad ke tujuh sampai abad ketiga belas. Proses belajar mengajarnya berlangsung dalam hubungan yang penuh asih, asuh, dan asah dalam landasan dalam keikhlasan. Sehingga hubungan guru murid atau santri dengan kiainya hubungan yang dilandasi pola kekeluargaan.

---

[94] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 92.

[95] Sulthon Masyhud dan dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka 2003), hal. 46.

Karena itu, di Asshiddiqiyah meski mengadopsi sistem pendidikan umum yakni dengan menyelenggarakan pendidikan madrasah dan sekolah umum di dalam pondok pesantren tradisi ini tetap dipertahankan. Tidak terlalu bermasalah bagi pondok pesantren, karena waktu yang dimiliki santri sangat luas untuk melakukan hal ini di luar jam-jam pengajaran formal. Bahkan persentasenya jauh lebih besar. Pada bagian ini, ia tidak tidak ingin melepaskan peran pembinaan langsung.[96]

Dalam keterbatasan waktu, dia tetap menyempatkan diri untuk mengajari santrinya pada tiga bidang studi yaitu Ushul Fiqh, Tafsir Al-Qur'an, dan Pengajaran Akhlak. Kelas yang mengangkut bidang studi ini dia dilaksanakan dalam bentuk kuliah umum atau kelas dalam jumlah besar. Santrinya adalah gabungan dari semua kelas. Kiai Noer melakukan pengajaran dalam kelas seperti ini bukan sekedar keinginan pribadinya tetapi atas tuntunan santri dan orang tua mereka. Dari sini mereka tidak sekedar menuntut pengetahuan tetapi juga mengharapkan keberkahan. Sebuah ciri khas santri dengan gurunya adalah aspek keberkahannya. Dari ketiga bidang studi itu, pengajaran Ushul Fiqh dia anggap paling penting, karena seorang santri pada akhirnya banyak berhubungan dengan masyarakat. Bidang *kedua* adalah Tafsir Al-Qur'an. Pengajaran Tafsir Al-Qur'an ini dia tangani langsung untuk membekali santri dengan ilmu dasar dari segala macam ilmu pengetahuan. Yang *ketiga* adalah pengajaran akhlak. Pendidikan akhlak Ini ia tangani langsung agar santri bisa merasakan betapa pentingnya akhlak dalam tuntunan kehidupan. Tidak sekedar akhlak dalam pengertian untuk hubungan sesama manusia, tetapi bagaimana akhlak dalam dimensi yang lebih luas. *Hablum Min Allah* dan *hablum Min annas*.[97]

3. Pesantren Darunnajah

Pesantren Darunnajah telah menerima penawaran Kementerian Agama tentang dan pentingnya yayasan bagi sebuah pesantren. Keberadaan yayasan itu salah satu solusi terbaik guna menanggulangi musibah kematian pesantren. Sekitar tahun 1978 Kementerian Agama pernah mengintrodusikan bentuk yayasan

[96] Idris, *KH. Noer Iskandar...,* hal. 105-106.
[97] Idris, *KH. Noer Iskandar…*, hal. 106-108.

sebagai badan hukum pesantren. Pelembagaan semacam ini mendorong pesantren menjadi organisasi impersonal. Pembagian wewenang dalam tata laksana kepengurusan diatur secara fungsional, sehingga akhirnya semua itu harus diwadahi dan digerakkan menurut tata-aturan manajemen modern.

Pembentukan yayasan adalah salah satu langkah maju yang dicapai Abdul Manaf dan rekan-rekannya. Kepada pemuda-pemuda Palmerah yang kerap diajak bermusyawarah di gedung Madrasah Islamiyah Petunduan, Abdul Manaf pernah menyampaikan keprihatinannya terhadap fenomena lembaga pendidikan madrasah yang tutup setelah pendirinya meninggal dunia. “Bagaimana caranya orang boleh mati tapi madrasah tetap jalan,” ujar Abdul Ghafur menirukan ucapan kakaknya kala itu. Saat itu, Kamuruzzaman menyahut agar lembaga diaktonotariskan yang lantas diamini oleh guru-guru yang lain.[98]

Kamaruzaman adalah aktivis pemuda di Palmerah. Mereka mendapat bekal pendidikan umum dari SR, SMP, dan SMA, namun Kamaruzaman memiliki bekal pendidikan agama dengan belajar di madrasah pada sore hari. Pembawaannya yang muda bergaul membuatnya dipercaya memegang jabatan ketua pada organisasi pemuda Islam di Palmerah pada usia tujuh belas tahun. Antara tahun 1954-1956 ia banyak memberikan ceramah-ceramah di masyarakat. Kamaruzaman pula yang memelopori pembuatan jalan Palmerah Selatan dan membentuk Koperasi Segi Tiga dari jamaah tiga Mushalla di kawasan itu. Dengan aktivitasnya tersebut, Kamaruzaman menjadi dekat dengan Abdul Manaf yang mengelola Madrasah Islamiyah.

Ketika belajar di IAIN Jogjakarta Kamaruzaman melihat fenomena tamatan SMP/SMA tanpa keterampilan yang tidak bisa berbuat banyak alias menganggur. Ia juga menyaksikan sendiri seseorang akan berkualitas dan mampu berprestasi bila memiliki ilmu agama dan menguasai pengetahuan umum. Dari hal itulah, ketika YKMI dibentuk dan ia sendiri duduk sebagai sekretaris, ia sering mengungkapkan perlunya mendirikan pesantren yang mengajarkan ilmu agama, ilmu pengetahuan umum, dan keterampilan. Ide-ide Kamaruzaman tentang pendidikan

[98] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 75.

keterampilan kelak diterapkan di pesantren Darunnajah dengan mengajarkan santrinya bercocok tanam, menjahit, pertukangan/perbengkelan, fotografi, computer, koperasi, dan lain-lain.[99]

Berdasarkan struktur kepengurusan di pesantren Darunnajah terlihat bahwa gaya atau pola kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan Demokratif-Kolektif. Asumsi itu terlihat dari susunan pengurus yang berada di bawah naungan yayasan Darunnajah. Dikatakan kolektif karena kepemimpinan di pesantren tidak lagi didominasi oleh satu kiai tetapi bisa lebih dari satu orang sebagai pimpinan utama. Hal ini sudah terlihat dari awal pendirian pesantren ini telah dipimpin oleh tiga orang sekaligus.

Kiai Abdul Manaf bukan asli Ulujami. Ketika beliau pertama kali membuka pesantren kondisi sosial masyarakat Ulujami bercocok tanam dan menjadi pengusaha peci. Melihat kondisi masyarakat seperti itu, maka pendekatan yang digunakan oleh kiai untuk menarik perhatian masyarakat dengan membantu penjualan dan pemasaran produk mereka melalui koperasi. Dalam ruang lingkup masyarakat yang lebih luas, pendekatan yang digunakan oleh kiai tidak sama dengan pendekatan yang digunakan untuk masyarakat kecil di atas. Pendekatan diterapkan pada masyarakat yang besar dengan mencarikan beasiswa santri seluruh wilayah Indonesia.[100]

Dengan pengalaman belajar pada Jamiatul Khair Tanah Abang, kiai Abdul Manaf mempunyai keahlian melakukan *istinbath* dengan baik, memiliki kemampuan dalam membaca kitab kuning secara otadidak. Sementara Kiai Qomaruzzaman sebagai tokoh masyarakat menyelesaikan pendidikan pada IAIN Jogjakarta. Ketika berhasil menjadi sarjana pada IAIN Jogjakarta menjadi kebanggaan tersendiri bagi kiai Qomaruzzaman. Sebab bangku perkuliahan pada saat itu bagi anak-anak Betawi sangat langka dan istimewa sekali. Sementara Kiai Mahrus anak dari kampung memulai pendidikannya di pesantren Modern Gontor. Setelah tamat dari Gontor langsung ke pesantren Darunnajah.

Karena keberhasilan dalam hal kepemimpinan pesantren dan menyiapkan generasi penerusnya, maka kiai Mahrus Amin salah satu

---

[99] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 107.
[100] Wawancara pribadi dengan Kiai Musthafa.

pendiri pesantren Darunnajah dua kali masuk Ka'bah saat membawa atribut Musabaqah Tahfidz Qur'an, sempat keliling dunia untuk wilayah Eropa dan masuk ke kampus-kampusnya untuk melihat model pendidikan yang diterapkan. Undangan untuk keliling dunia terutama daratan Eropa didapatkan kiai dari Abdul Hamid yang pada saat itu sebagai sekertaris Kementerian Agama.[101]

Gaya atau pola kepemimpinan yang berlaku di cabang-cabang Darunnajah tidak harus sama persis dengan model kepemimpinan yang ada di pusat. Kepemimpinan Darunnajah pusat dipimpin langsung oleh keturunan Abdul Manaf. Pesantren ini sejenis *Trade Center*, dengan semboyan Tontonan & Tuntunan. Di dalam mereka harus belajar dan apabila ke luar harus meminta izin. Santri tidak berhadapan dan berkomunikasi langsung dengan masyarakat sekitar. Masyarakat luar diperbolehkan masuk program yang disediakan oleh Darunnajah, seperti program Ma'had Ali, magang tanpa dipungut biaya atau SPP.[102]

Ketika gaya kepemimpinan ini diterapkan pada cabang-cabang kiai memberikan kebebasan. Pada prinsipnya dalam kepemimpinan pesantren Darunnajah itu ada rapat, aturan-aturan tertulis, menyamakan persepsi dengan cara bermusyawarah, rapat pimpinan sebelas kali, dan rapat keluarga. Kalau ada permasalahan yang timbul dengan cabang-cabangnya atau pihak keluarga dikembalikan pada aturan-aturan yang tertulis.[103]

Adapun kelebihan dari gaya kepemimpinan yang diterapkan ini terletak pada rasa kebersamaan, manajemen atau organisasi yang sejak awal telah menerapkan nilai-nilai keislaman, ikhlas dalam berorganisasi. Ciri Kedermawanan dari kiai Mahrus seperti kemudahan dalam belajar, keperhatiaanya pada program pemerintah dengan mendirikan Training Qori Internasional sehingga mampu melahirkan qori internasional seperti Muhammad Ali, perkemahan antar santri pertama kali atas usulan dari pesantren Darunnajah.[104]

Menurut Habib Chirzin, ada dua hal pokok yang menjadi perhatian terhadap pemikiran-pemikiran Abdul Manaf dalam

---

[101] Wawancara pribadi dengan Kiai Musthafa.
[102] Wawancara pribadi dengan Kiai Musthafa.
[103] Wawancara pribadi dengan Kiai Musthafa.
[104] Wawancara pribadi dengan Kiai Musthafa.

mendirikan pesantren. *Pertama*, lembaga pesantren harus menjadi lembaga yang *tafaqquh fiddin*. Menurutnya, pesantren boleh maju, modern, dan berada di ibukota tetapi tetap harus menghasilkan ulama. *Kedua,* kiai Manaf mengorbankan, mewakafkan, dan memperjuangkan sarana dan prasarana dengan dukungan ekonomi dan dana pribadinya. Ia mewakafkan tanah di berbagai tempat, di Ulujami, Cipining, al-Manshur Ciomas, Tsurayya Padarincang, dan lain-lain. Kemauan dan keinginan mengembangkan dan kesediaan beliau untuk terus mewakafkan adalah satu tekad yang perlu digaris bawahi bukan sekedar mendirikan sebuah lembaga pendidikan yang kemudian memperoleh keuntungan darinya. Selain menjadi wakaf *syariyyan* kepada Allah juga menjadi wakaf kepada umat yang berkelanjutan sampai akhir jaman dan menjadi lembaga pendidikan yang bermutu.[105]

Meski tidak mengajar formal secara langsung pada awal berdirinya Darunnajah, Abdul Manaf tetap membina santri. Ia memberi contoh dengan ketekunannya menunaikan salat wajib tepat waktu, bekerja keras, dan menegur santri yang tidak sholat. Kadang-kadang ia juga mengingatkan mereka untuk berdisiplin menggunakan bahasa Arab dan lain-lain. Ia juga mengajar santri kitab kuning selepas sholat subuh.

Kiprahnya sebagai pengasuh pesantren memberikan kesempatan luas baginya untuk mengembangkan Darunnajah. Dalam setiap pertemuan Dewan Nadzir, ia memberikan sambutan yang berisi pesan dan perjuangan pesantren Darunnajah. Ia tidak pernah ketinggalan menyampaikan nasehat diantarnya: *pertama* adalah niat pendirian Darunnajah yang tertuang dalam Anggaran Dasar dan Peraturan Rumah Tangga (AD/PRT) yaitu untuk mencetak kader-kader ulama yang berbobot yaitu ulama yang mampu melakukan *istimbath* hukum, berwawasan luas, berilmu luas, dan dapat memimpin pondok pesantren khususnya dan masyarakat pada umumnya. *Kedua*, Darunnajah harus berjuang untuk membela kaum *fuqara wal masakin* yang kekurangan biaya pendidikan agar Darunnajah betul-betul dapat menanggulanginya baik yang di Ulujami maupun di tempat lain.[106]

---

[105] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 108.
[106] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 220.

Sisi lain dari kebiasaan Abdul Manaf yang menonjol dan dikagumi adalah ketekunannya beribadah terutama sholat malam. Sejak muda ia tidak pernah meninggalkan sholat malam. Setiap pagi jam 02.00, ia akan bangun mengambil air wudhu dan melakukan sholat tahajud dan tidak tidur lagi sampai tiba waktu subuh. Karena ketaatannya dalam beribadah dan ketegasaannya dalam menjalankan prinsip-prinsip agama, bagi sebagian anggota keluarganya Abdul Manaf sudah dianggap mendekati sifat seorang sufi. Sebagai kiai, beliau itu adalah kiai salaf. Sifat sufi ini sering tidak bisa dipahami oleh anak-anaknya. Sering terjadi, Abdul Manaf tiba-tiba membatalkan suatu perjalanan karena merasa tidak sreg dengan tujuan perjalanannya.

Dalam pesannya tentang keuangan, Abdul Manaf mengingatkan "hati-hati uang itu bukan uang pribadi tapi amanat dari Allah SWT. Jangan seenaknya membelanjakannya tetapi harus melewati prosedur yang resmi. Jangan pernah meninggalkan musyawarah. Selain itu, dalam setiap kumpul pengajian keluarga pada jumat pagi ia tidak lupa mengingatkan anak-cucunya untuk dapat terjun langsung membantu dan mengembangkan Darunnajah. Menurut Sofwan Manaf, sejak periode Dewan Nadzir tahun 1994 sampai menjelang wafat tahun 2005 atau selama sebelas tahun Abdul Manaf terus bekerja menata dan mengembangkan Darunnajah. Menyiapkan kader-kader yang akan meneruskan kelangsungan Darunnajah. Ia tidak ingin sepeninggalnya kelak, Darunnajah mati dan terjadi perselisihan antara anak-cucunya.[107] Bersama saudara-saudaranya Abdul Manaf membentuk CV Sakti Agung yang bergerak dalam usaha bahan bangunan, bis beton, dan pembuatan ubin. Adik-adiknya diminta menyetorkan modal untuk dikelola dalam usaha ini. Keuntungan yang didapatkan dari usaha ini kemudian dipakai untuk membiayai pendidikan keponakan-keponakan Abdul Manaf.

Abdul Manaf menekan pada anak-cucunya untuk berusaha mencari rezeki sebanyak-banyaknya dan digunakan untuk kepentingan di jalan Allah dan menghidupkan agama Islam. Untuk itu, ia menyarankan anak-cucunya berwirausaha. Ia tidak ingin anak cucunya menjadi pegawai. Bahkan mengistilahkan haram menjadi

[107] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 221-222.

pegawai negeri. Maka ketika salah satu ponakannya yang juga guru Darunnajah Bahruddin mendapat Surat Keputusan Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil di Departemen Perindustrian, berjam-jam Abdul Manaf menasehatinya agar tidak menjadi PNS dan tetap menjadi guru dan akhirnya Bahruddin mengurungkan niatnya menjadi Pegawai Negeri Sipil meskipun ditentang oleh orang tuanya.[108]

Sejak ikrar wakaf keberadaan Dewan Nadzir menjadi lembaga tertinggi dalam struktur yayasan Darunnajah. Dewan mengadakan rapat tiap enam bulan sekali untuk mendengarkan laporan dari pengurus yayasan dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan yang sudah dilakukan selama eman bulan berlalu. Dewan Nadzir juga menentukan pimpinan pesantren masa mendatang bila pimpinan pesantren yang ada tidak mampu melaksanakan tugasnya. Hanya saja dalam struktur yayasan Dewan Nadzir tidak terlibat langsung dalam urusan mengatur atau mengasuh santri, tetapi memberikan tugas dan wewenang itu kepada pimpinan pesantren.[109]

Seusai ikrar wakaf pimpinan pesantren Darunnajah Ulujami dijabat oleh Mahrus Amin dan Sofwan Manaf. Mahrus bertugas mengurus kegiatan kepengasuhan dan kemasyarakatan. Sedangkan Sofwan Manaf bertugas mengurus administrasi, keuangan, pendidikan, usaha pesantren, dan biro rumah tangga. Sebagai pimpinan pesantren, kami harus melaporkan kepemimpinan kami kepada yayasan. Oleh yayasan inilah nasib maju mundurnya pesantren ditentukan. Setelah berjalan lebih dari 10 tahun sejak Dewan Nadzir dibentuk, Darunnajah ternyata mengalami kemajuan dan perkembangan yang lebih tinggi dari masa sebelumnya. Saya pribadi menilai, sistem ini bisa berjalan dengan baik salah satunya karena pendiri pesantren Darunnajah sudah sejak lama mengonsolidasi kader-kader calon pemimpin pesantren yang berasal dari alumni Gontor termasuk anak dan menantu K.H. Abdul Manaf selaku wakif.[110]

Salah satu Panca Jiwa Pesantren Darunnajah adalah jiwa kesederhanaan. Sederhana bukan berarti miskin. Esensi dari

---

[108] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf...,* hal. 281.
[109] Setiyono dan Qadir, *KH. Machrus Amin..,* hal. 116-117.
[110] Setiyono dan Qadir, *KH. Machrus Amin…,* hal. 118.

kesederhanaan adalah adanya rasa cukup pada dirinya dengan apa yang diterimanya. Hidup sederhana adalah sifat Qana'ah dan senatiasa berlaku adil serta mensyukuri nikmat yang telah diberikan Allah SWT. Sikap hidup sederhana juga berarti bersikap proporsional menempatkan sesuatu pada tempatnya, menggunakan harta yang dimilikinya untuk kepentingan dan kemashalatan umat. Suasana di pondok pesantren diliputi oleh suasana kesederhanaan. Aspek kesederhanaan mengandung nilai-nilai keutamaan, kesanggupan, ketabahan, dan penguasaan diri dalam menghadapi perjuangan hidup.[111]

Sekalipun Abdul Manaf termasuk orang kaya namun hidupnya sangat sederhana dan tidak berlebihan. Asrori Muhtarom sangat terkesan dengan kesederhanaan Abdul Manaf dan keluarganya. Hal ini didapatkannya ketika masih menjadi salah satu pengajar di pesantren Darunnajah. Selama 14 tahun saya ditempatkan disebuah kamar yang tidak jauh dari musholla yang jaraknya hanya beberapa meter dari rumah kecil yang tidak menampakan kemewahan dan kemegahan sedikitpun. Disitulah K.H. Abdul Manaf beserta isterinya Tsurayya tinggal.

Kesederhanaan berpakaian Abdul Manaf tampak dari busana yang sering dipakainya yang hanya menggunakan celana dan kaos. Ahmad Dardari sangat terkesan dengan kesederhanaan berpakaian Abdul Manaf "beliau sering hanya memakai celana dan kaos meskipun beliau sebenarnya orang kaya. Beliau menampakan kesederhanaannya dan tidak berkesan orang elit. sikapnya juga familiar sangat cocok dengan kondisi anak-anak santri Darunnajah. Kerja keras, sederhana, dan hati-hati dalam memenej keuangan, itulah hal-hal yang berkesan Kenang Ahmad Dardari".[112]

Kesederhanaan Abdul Manaf dan keluarga tidak hanya sebatas rumah dan pakaian, dalam urusan makanan pun dia sangat sederhana tidak berlebih-lebihan apalagi sampai menyia-nyiakan makanan. Menurut Suniyati Manaf, Abdul Manaf sangat jarang makan daging yang penting baginya ada sayur asem, kecap, tahu, dan cabe untuk dijadikan lalapan. Dia tidak suka makanan yang sudah dingin,

---

[111]Abdullah Syukri Zarkasyi, *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 102.

[112] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf...,* hal. 262.

sehingga isterinya Tsurayya selalu memasak sedikit-sedikit dengan maksud ketika Abdul Manaf pulang dari kebun atau dari sekolah masakannya masih hangat.

Salah satu kesederhanaanya yang paling dikenang banyak orang adalah ketika dipanggil gubernur DKI Jakarta, Ali Sadikin pada tahun 1975 dalam rangka peresmian gedung Fatahillah 1. Abdul Manaf didampingi Muhsinin salah seorang guru Darunnajah naik bajai dan turun di teras Balai Kota. Kisah ini diakui langsung oleh Muhsinin dalam wawancaranya dia mengungkapkan "Tahun 75 dia diajak menghadap pak Ali Sadikin karena kita mendapatkan bantuan dan akan diadakan peresmian dan serah terima bantuan di kantor gubernur. Dari Palmerah sampai kantor gubernur kami naik bajaj turun di tribun padahal di situ banyak orang-orang besar"[113]

Salah satu pendiri Darunnajah Mahrus Amin yang juga alumni Gontor banyak mengadopsi sistem Gontor dan menjadikannya kiblat Darunnajah meskipun tetap mengembangkan ide dan kreativitasnya dalam mengelola Darunnajah sesuai dengan situasi dan kondisi yang berbeda dengan Gontor. Seperti Pengabdian Masyarakat yang menjadi salah satu panca jangka Darunnajah, penggunaan Panca Bina, Kampus Putra dan Putri yang berada dalam satu kompleks, Program Pengabdian Masyarakat yang mana hal-hal tersebut tidak terdapat di Gontor. Menurut Hadiyanto Arief untuk menjadi seperti Gontor, Darunnajah tidak boleh terjebak hanya kepada aspek kurikulumnnya. Kegiatan-kegiatan di luar kelas seperti asrama, organisasi, *bulis* malam dan lain sebagainya lebih membekas dan berpengaruh besar terhadap pola pikir dan etos kerja santri. Menurut Ridha Makky, Darunnajah memiliki *hidden curriculum* yang berpengaruh besar kepada santri meskipun dengan gaya dan karekteristik yang berbeda.[114]

Pembentukan nilai-nilai atau karekteristik pondok Darunnajah yang menyerupai Pondok Madern Gontor tidak lepas dari nilai-nilai individu para pendiri pesantren. Di mana salah satu dari pendiri Darunnajah, yakni K.H. mahrus Amin merupakan Alumni dari Pondok Modern Gontor. Nilai nilai individu para pendiri pesantren tersebut dipengaruhi oleh nilai-nilai dari lembaga tempat mencari

[113] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 266.
[114] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 117-118.

ilmu para pendiri pesantren. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Edgar Schein, yang menuturkan bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi.[115]

Sebagai bukti keseriusannya pada tahun itu Abdul Manaf mulai menetap di Ulujami dan bersama-sama Mahrus Amin membina pondok pesantren. Tujuh tahun kemudian pada tahun 1982 Mahrus mengundurkan diri dari IAIN setelah tiga tahun menjadi PNS. Ia mengaku usahanya memimpin pesantren terancam gagal bila perhatiannya terpecah dengan kesibukannya mengajar dan menjadi pegawai negeri.[116]

Sebagai alumni Fakultas Dakwah IAIN syarif Hidayatullah Jakarta, dia sudah memiliki keinginan pesantren Darunnajah terus berkembang tentu agar pesantren sebagai sarana dakwah bisa terus mendidik santri, mubaligh, dan menghasilkan ulama. Lagi pula setelah dua belas tahun berdiri dia dan pendiri pesantren sudah siap untuk melangkah membentuk jaringan dakwah. Salah satu buktinya tunas-tunas Darunnajah yakni para alumni sudah tersebar di tengah-tengah masyarakat dan berkiprah di berbagai bidang. Tenaga mereka pun siap digunakan untuk mewujudkan perkembangan pesantren ke berbagai daerah.[117]

Tak hanya itu, Mahrus Amin pun terus mengasah kemampuan dan menggali manajemen dan kepemimpinan pondok pesantren dari perguruan Tinggi Dakwah Islam (PTDI). Pelatihan-pelatihan kepemimpinan dari LP3ES dan lokakarya yang diadakan Departemen Agama tentang manajemen pendidikan pesantren juga ia ikuti. Bahkan tawaran mengajar sebagai pegawai IAIN syarif Hidayatuulah Jakarta usai meraih gelar kesarjanaannya dia abaikan. Semuanya demi berkonsentrasi membangun pondok pesantren yang maju, modern, berkualitas, dan menghasilkan alumni yang mampu menyebarkan dakwah Islam.[118]

Mengikuti jejak Rasulullah SAW dalam menyebarkan agama Islam, Darunnajah juga melebarkan jaringan dakwah dengan

---

[115] Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam…*, hal. 73.

[116] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 134.

[117] Setiyono dan Qadir, *KH. Machrus Amin…,* hal. 78-79.

[118] Setiyono dan Qadir, *KH. Machrus Amin…,* hal. 16-17.

mendirikan pesantren-pesantren cabang dan membina pesantren-pesantren filial (Binaan). Langkah ini mulai dilakukan dua belas tahun semenjak pesantren berdiri atau pada tahun 1986. Ibarat pohon pisang manfaatnya tidak akan dirasakan maksimal bila tumbuh hanya di satu lokasi saja. Tunas-tunas pohon pisang yang bermunculan disekitar induknya bila dipisahkan dan ditanam kembali di tempat lain akan tumbuh menjadi pohon-pohon pisang baru sehingga bermanfaat bagi lingkungan sekitarnya.

Selain pulau Jawa, pengembangan jaringan pesantren Darunnajah juga menyebar ke luar Jawa. Tahun 1989 dia diundang keluarga pengusaha terkemuka Dr. Th. M. Gobel pendiri PT Panasonic Gobel yang membangun pesantren di atas tanah seluas 9 hektar di daerah kelahiraannya, Gorontalo. Kiai Mahrus Amin diajak meninjau lokasi pembangunan pesantren yang diberi nama Hubulo. Sejak awal pendirian sudah mengasuh dua puluh anak yatim sebagai santri yang ditempatkan di rumah pusaka. Setahun sejak pembangunannya, Darunnajah mulai mengirimkan guru-guru kepesantren baru itu. Hingga kini, pesantren Hubulo adalah salah satu pesantren binaan.

Pengembangan pesantren dengan mendirikan pesantren baru atau membina pesantren lain tidak selalu atas permintaan pihak luar yang mewakafkan tanahnya. Usaha membina pesantren lain kadang berdasarkan inisiatif dia. Salah satu contohnya pesantren al-Ziadah di Klender, Jakarta Timur yang mengalami kemunduran setelah kiai pengasuhnya meninggal dunia dan jumlah santrinya berkurang. Melihat kondisi ini saya menawarkan diri untuk membenahi manajemen dan sistem kepengasuhan santri. Dia memakai pola modern ala Darunnajah dan mendidik kelas khusus dengan sistem salaf yang terus dijalankan.[119]

Sebenarnya tidak tepat membandingkan sejarah Nabi dengan pengalaman pribadinya. Pada saat dia awal bergabung dengan Darunnajah, dia pernah mengalami Isra Mi'raj kecil yaitu perjalanan ke tujuh negara dalam rentang waktu satu bulan setengah yang memberikan hikmah luar biasa dan menegukkan tekad dia sebagai pembina pendidikan Islam lewat pesantren. Peristiwa itu terjadi pada paruh ke dua tahun 1985, dengan bekal tiket pesawat berharga dua

---

[119] Setiyono dan Qadir, *KH. Machrus Amin…,* hal. 83.

juta lima ratus , dia memulai mengarungi negara-negara di Asia, (Hongkong), (Tokyo), (Arab Saudi), (Mesir), Amerika, (New York), Eropa, (Inggris, Belanda), Afrika, dan kembali lagi ke Indonesia. Pembaca pasti bertanya-tanya cukupkah modal tiket seharga itu. Bagaimana dengan biaya akomodari. Jawabannya adalah H. Abdul Hafidzh Dasuki yang suatu hari menawari dia untuk menemaninya berkeliling dunia. Pak Hafidz adalah sekretaris pribadi Menteri Agama RI H. Alamsyah Ratu Perwiranegara. Kebetulan ia juga salah satu pengurus pesantren Darunnajah. Tawaran ini segera dia sanggupi, apalagi dia hanya diminta membeli tiket pesawat ke Amerika. Selebihnya, soal akomodasi dan konsumsi di sana ditanggung pemerintah Amerka Serikat.[120]

Ketika berkelanang itu, dia begitu kaget melihat murid-murid tingkat SD di Amerika sudah diajarkan komputer dan sesuatu yang masih langka di Indonesia kala itu. Begitu kembali ke Jakarta, dia segera meminta pakar komputer nomor satu saat itu Jusuf Randy untuk memberi pelatihan komputer bagi guru-guru Darunnajah. Waktu itu sangat jarang barangkali belum ada pondok pesantren yang memperkenalkan komputer kepada guru-gurunya. Selain itu, dia juga memperkenalkan konsep sekolah terpadu dari SD-SMP-SMU dengan belajar lima hari seminggu ke pondok pesantren Darunnajah. Konsep itu dia tiru dari konsep serupa yang ada di Amerika Serikat. Termasuk juga dengan perubahan kurikulum dengan memasukan pelajaran sains (biologi, matematika, fisika, kimia) dalam kurikulum pesantren.[121]

Mengelola dan membina pesantren membawa dia pada berbagai peristiwa penting yang berpengaruh terhadap perkembangan pesantren maupun dirinya. Banyak peristiwa penting yang ia alami bersama tumbuhnya Darunnajah. Termasuk peristiwa menegangkan yang nyaris merenggut nyawa. Setidaknya dua kali dia lolos dari maut saat mengurus keperluan pesantren. Yang pertama terjadi pada tahun 1986 saat mempersiapkan pembangunan pesantren di Parung dan berikutnya terjadi saat umrah di tanah suci dua tahun kemudian.

---

[120] Setiyono dan Qadir, *KH. Machrus Amin…,* hal. 89-90.

[121] Setiyono dan Qadir, *KH. Machrus Amin*…, hal. 98.

Meskipun sebagai pimpinan pesantren beberapa hal menyangkut pendidikan tidak bisa diputuskan sendiri. Pimpinan pesantren misalnya bisa menentukan anggaran tahun baru untuk pesantern termasuk besarnya uang pendidikan yang dibebankan kepada wali santri. Tetapi sebelum ditetapkan terlebih dahulu disetujui oleh Dewan Nadzir sebagai badan tertinggi di dalam yayasan. Pimpinan pesantren juga bertugas mengkoordinasi semua pesantren cabang di bawah satu komando terutama dalam hal kepengasuhan santri TMI. Sedangkan untuk pengembangan pendidikan tingkat-kanak-kanak dan lembaga lain, pesantren-pesantren cabang diberi kebebasan untuk mengelola secara mandiri.[122]

C. **Persamaan dan Perbedaan Kepemimpinan Klan Kiai di Pesantren Modern Daarul Rahman, Asshiddiqiyah, dan Darunnajah**

Setelah dilakukan penelitian tentang proses kepemimpinan Klan Kiai dan model atau gaya kepemimpinan mereka dimasing-masing pesantren. Maka pada bagian akhir dari penelitian ini mencoba menampilkan atau menganalisis lagi di mana letak persamaan dan perbedaan dari pembahasan yang telah diuraikan di atas.

1. Persamaan Kepemimpinan Klan Kiai

a. Dari Aspek Pendidikan

Pimpinan utama atau pendiri awal dari pesantren ternyata mereka adalah para alumni pesantren dan perguruan tinggi Islam. Kiai Syukron Ma'mun menjadi santri pesantren modern Daarussalam Gontor Ponorogo dan kemudian melanjutkan ke Institut Islam Daarussalam (ISID) Gontor hingga lulus dan menyandang gelar Sarjana Muda angkatan pertama. Kiai Mahrus Amin salah satu pendiri pesantren Daruunajah juga alumni pesantren Modern Gontor. Ia menyelesaikan jenjang KMI Kuliyatul Mualimin Al Islamiyah selama 6 tahun 1954-1961. K.H. Abdul Manaf belajar pada Jamiatul Kheir Tanah Abang dan Komaruzzaman alumni Institutit Agama

[122] Setiyono dan Qadir, *KH. Machrus Amin…,* hal.118.

Islam negeri (IAIN) Jogjakarta. Sementara itu kiai Noer Iskandar adalah alumni Madrasah Ibtidaiyah Manbaul Ulum tahun 1967 di Sumber Waras, Bayuwangi. Setelah tamat ia melanjutkan pendidikannya ke pesantren Lirboyo, Kediri dan menyelesaikan studinya pada tahun 1972-1973.[123] Kemudian pada tahun 1975 ia memutuskan untuk kuliah di Perguruan Tinggi Ilmu Quran (PTIQ) Jakarta. Setelah tamat dari perguruan ini kemudian ia memimpin pesantren Asshiddqiyah sampai sekarang.

b. Dari Aspek Manajemen

Secara etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris *management*, yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan. Dalam bahasa Arab, istilah manajemen diartikan sebagai *an-nizam* atau *at-tanzhim*, yang merupakan suatu tempat untuk menyimpan segala sesuatu dan penempatan segala sesuatu pada tempatnya.[124]

Stoner dan Freeman mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dari pengertian di atas dapat dimengerti manajemen dimulai dari sejak awal berdirinya sebuah lembaga.[125] Manajemen menjadi nilai dasar yang sangat penting bagi regenerasi di pesantren. Seorang calon kiai mesti mengenal manajemen. Dia harus memiliki kecenderungan senang terhadap keteraturan. Manajemen biasanya berbuah disiplin. Aspek disiplin identik dengan prestasi. Menurut Naceur Jabnoun dalam buku *Islam and Management*. Menurutnya, manajemen yang baik adalah kunci dari keberhasilan dari sebuah organisasi.[126] Apabila dirinci dan dihimpun ragam definisinya, maka manajemen dapat dilihat dari tiga pengertian yaitu manajemen

---

[123] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 45-48.

[124] M. Munir dan Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah,* (Jakrta: Kencana, 2009), hal. 10.

[125] Stoner James A.F dan Edward R. Freeman, *Manajemen*, (Jakarta : Interedia, 2000), hal. 15.

[126] Naceur Jabnoun, *Islam and Management*, (Riyadh : Internasional Islamic Publishing House, 2012), hal. 17.

sebagai suatu proses, sebagai suatu kolektivitas manusia, dan sebagai ilmu (*science*) dan sebagai seni.[127]

Menurut Mahrus Amin hal lain yang patut dicontoh dari Abdul Manaf adalah ketelitiannya dalam soal pembukuan sebagai keahlian yang dimiliki sejak muda. "pak haji juga menjadi teladan dan dituakan oleh keluarga dan saudara-saudaranya. Ia juga selalu menganjurkan anak-anaknya belajar agama di pesantren. Selain itu, alumni KMI Gontor itu mengaku semenjak pembentukan Dewan Nadzir kemajuan yang dicapai Darunnajah melonjak tinggi dari masa sebelumnya. Apalagi soal keuangan yang dahulu sering menjadi permasalahan bisa ditangani dengan sistem manajemen yang rapi dan modern.[128]

Tidak ada catatan Abdul Manaf pernah menyenyam pendidikan formal dalam bidang bisnis seperti pada saat ini. Namun dia memiliki kemampuan akuntansi dan pembukuan berkat kursus Bon A (Akuntansi Dasar) dan Bon B (Akuntansi lanjutan). Selain jiwa usaha yang diturunkan dari ayahnya H. Mukhayyar, interaksi dengan teman-temannya di Jamiat Kheir diyakini salah satu yang membuka cakrawala wawasan Abdul Manaf untuk berbisnis. Siswa-siswi Jamiat Kheir pada saat itu didominasi oleh warga keturunan Arab yang umumnya datang dari keluarga pedagang.[129]

Menurut K.H. Noer dari berbagai studi perbandingan yang dia lakukan, aspek manajemen sering kali sering menjadi persoalan serius. Beberapa pondok pesantren tidak mampu mengatasi persoalan internalnya karena tidak menerapkan manajemen kerja yang jelas. Bahkan, ketika sebuah pesantren harus melakukan suksesi kepemimpinannya dari seseorang kiai pendiri yang kharismatik kepada generasi keduanya, terjadi hal-hal yang tidak menggembirakan. Maka hilangnya kepercayaan dari masyarakat. Tidak sedikit pesantren kehilangan kualitas didikannya setelah beberapa tahun melewati suksesi kepemimpinan.[130] Manajemen yang

---

[127] M. Thoriq Nurmadiansyah, "Manajemen Pendidikan Pesantren: Suatu Upaya Memajukan Tradisi", *Manajemen Dakwah*, Vol. 2, No. 1 Januari - Juni 2016, hal. 102.

[128] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 197.

[129] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 21.

[130] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 122.

dia maksudkan tidak sebatas masalah figur seorang pemimpin, tapi di dalamnya adalah pendelegasian kerja. Sebuah sistem manajemen yang baik adalah menyadari perlunya pendistribusian pekerjaan yang jelas kepada orang lain yang memiliki kualifikasi. Orang lain, selain figur kiainya dan kiai pun punya otoritas untuk menentukan siapa yang dipercaya untuk membantunya secara baik dan profesional. Karena pertimbangannya bukan sekedar kemampuan tapi loyalitas dan keikhlasan. Untuk itu, kiai yang memiliki pandangan jauh bisa menjadi figur sentral dalam menentukan orang-orang yang bisa membantunya dalam mengelola lembaga yang dipimpinnya.[131] Banyak pakar mengatakan manajemen adalah pondok pesantren sebagai manajemen yang unik. Dikatakan unik karena pendelegasiannya didasarkan atas rasa kepercayaan dalam menetukan figur yang bisa membantunya dan bahkan unik ketika ketika hasil yang dicapai berada di luar kalkulasi matematis. Keunikan itu saya anggap sebagai bentuk kepemimpinan kiai atau ulama yang menerapkan pola kepemimpinannya tidak sebatas kemampuan rasionalnya tapi di bantu kuatnya *hablum min Allah*.

Untuk itu pola manajemen yang dia terapkan di Asshiddiqiyah didasarkan pada berbagai timbangan itu. Diantaranya Asshiddiqiyah sudah mengenal pengorganisasian kerja dengan struktur yang transparan. Setiap bidang pekerjaan ditangani oleh orang lain. Ada yang menangani bidang pengajaran, administrasi, bidang keuangan, bidang kesantrian bahkan bidang penelitian dan pengembangan. Setiap bidang bisa menangani persoalan secara mandiri. Untuk pimpinan di cabang–cabang Asshiddiqiyah, diangkat pimpinan yang statusnya sebagai wakil dari manajemen pusat yang mengelola sepenuhnya perkembangan pelaksanaan pendidikan di lingkungannya.[132]

Untuk sumber daya manusia, manajemen menempatkan asas profesionalitas. Sehingga mulai tenaga pengajarnya sampai tenaga admimistrasi direkrut sepenuhnya berdasarkan kriteria yang ditentukan bersama dengan beberapa standarisasi penilaian, seperti loyalitas dan perilakunya. Sehingga Asshiddiqiyah memiliki SDM yang sangat bervariasi. Mayoritas gurunya adalah sarjana dengan

---

[131] Idris, *KH. Noer Iskandar …,* hal. 122.

[132] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 124.

berbagai latar belakang ilmu pengetahuan. Diantaranya mereka ada yang alumni pesantren salaf, ada juga yang dari pondok modern seperti pondok Gontor.[133]

Karakteristik sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) yang diperlukan saat ini adalah mereka yang mempunyai integritas, inisiatif, kecerdasan, keterampilan sosial, penuh daya dalam bertindak dan penemuan baru, imajinasi dan kreatif, keluwesan, antusiasme dan mempunyai daya juang (kecerdasan adversity/kemampuan mengubahhambatan menjadi peluang), mempunyai pandangan ke depan dan mendunia.[134]

Dalam membangun manajemen pendidikan pesantren, ada tiga aspek yang harus diperhatikan; 1) Kurikulum Pendidikan Pondok Pesantren, 2) Sistem Pengajaran, dan 3) Sistem Pembiayaan.[135] Menurut A. Mukti Ali, sebagaimana dikutip oleh Zaenal Arifin, usaha pembaruan sistem pengajaran dan pendidikan Islam di pesantren dilakukan dengan cara; *pertama*, mengubah kurikulum supaya berorientasi pada kebutuhan masyarakat. *Kedua*, kurikulum ala wajib belajar hendaknya digunakan sebagai patokan untuk pembaruan tersebut. *Ketiga*, mutu para guru hendaknya dan prasarana-prasarana juga diperbaharui. *Keempat*, usaha pembaharuan hendaknya dilakukan secara bertahap dengan didasarkan pada hasil-hasil penelitian seksama tentang kebutuhan riil masyarakat yang sedang membangun. Harus menaruh perhatian lebih dan bersikap positif dari kiai terhadap usaha pembaharuan dan pembangunan pondok pesantren.[136]

Konsep Islam dalam membangun manusia dimulai dari membangun pendidikannya. Bahkan lebih spesifik adalah membangun pendidikan tauhid yakni perkenalan terhadap tuhan. Itu pula misi pendidikan di pondok pesantren. Namun pondok pesantren tidak hanya mengurusi soal-soal pendidikan, dalam konsep

---

[133] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 124-125.

[134] Imma Helianti Kusuma, "Manajemen Pendidikan di Era Reformasi*",* Jakarta, Jurnal *Pedidikan Penabur*, 2006, hal. 82.

[135] Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan pondok Pesantren*, (Jakarta : Pustaka, 2018), hal. 81.

[136] Zaenal Arifin, *Pengembangan Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan Islam,* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), hal. 23-24.

kemasyarakatan pembangunan manusia di pondok pesantren berjalan secara holistik yakni meliputi semua aspek.[137]

Keahlian dalam bidang manajemen bukan saja milik K.H. Abdul Manaf dan K.H. Noer Muhammad Iskandar. Rupanya keahlian dalam bidang ini juga dimiliki pula oleh K.H. Syukron Ma'mun. Untuk membuktikan hal itu bisa dilihat ketika K.H. Syukron Ma'mun mendapatkan Doktor Honor Cause (Hc) dari Chicago University dalam bidang manajemen. Pemberian gelar ini karena keberhasilannya dalam memimpin Rabithah Maahadil Islam sebagai wakil, memimpin Ikatan Mubalighin Indonesia, sukses secara nasional dan internasional dalam memimpin pesantren.[138]

Ketika Kiai Syukron Makmun mendapat gelar Doktor Honocause tersebut, bagi sebagian kalangan yang dekat dengan dia tidak mengherankan. Menurut mereka, hal tersebut wajar dan sepadan dengan segudang pengalaman telah ditekuninya. Sehingga dalam diri Kiai Syukron itu memenuhi syarat dari manajer yang baik sebagaimana dijelaskan oleh Ahmad Janan Asifudin dalam penelitiannya; bahwa ciri-ciri dari manajer yang ideal itu meliputi; 1) visioner, yaitu: memiliki visi yang jauh ke depan; memiliki rencana; didukung oleh filosofi yang ideal namun bisa dipahami, (2) patuh terhadap kebijakan, aturan dan prosedur**;** suatu bentuk keteladanan, (3) mampu merencanakan dan mengorganisasikan, (4) mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan; cerdas, lurus/adil, bijaksana tapi sikapnya jelas, tidak ragu, (5) mampu bekerjasama dengan tim dan berkolaborasi; berprinsip tapi fleksibel di mana perlu, (6) berikap terbuka komunikatif secara lisan, tertulis, mempersuasi dan mam-pu mempengaruhi; cerdas emosional dan intelektual, (7) mampu membimbing dan mengembangkan orang lain, *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tutwuri handayani*, dan (8) berorientasi pada hasil; tidak hanya ahli teori, tapi mementingkan karya nyata dan bukti.[139]

---

[137] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 274.

[138] Wawancara pribadi dengan Kiai Syukron Ma'mun.

[139] Ahmad Janan Asifudin, "Manajemen Pendidikan untuk Pondok Pesantren" *Manageria,* Vol. 1, No. 2, November 2016, hal. 362-363.

c. Dari Aspek Politik

Era reformasi menghembuskan angin segar bagi umat Islam untuk mengambil peran dalam dunia politik, dimana selama Orde Baru keinginan berpolitik terbelenggu dan tidak mendapat kebebasan. Besarnya keinginan berpolitik umat Islam itu dapat dibuktikan dengan banyaknya bermunculan partai politik yang didirikan oleh tokoh agama dan kaum cendikiawan, baik dengan mengedepankan simbol-simbol Islam maupun nasionalisme kebangsaan.[140]

Abdul Mu'nim menyatakan alam reformasi telah melahirkan beberapa partai politik, baik yang berlabel agama maupun non-agama. Keberadaan parpol dalam negara dianggap sebagai salah satu institusi demokrasi. Karena fungsi parpol di antaranya adalah; Pertama, menyerap dan mengartikulasikan aspirasi dan kepentingan rakyat; Kedua, sarana sosialisasi dan komunikasi politik; dan Ketiga, media penyaluran perbedaan pendapat yang terjadi di masyarakat, maka keberadaan parpol yang kuat menjadi faktor penting dalam kehidupan berbangsa.[141]

Berbeda dengan sebagian kiai yang menjadikan politik praktis sebagai tujuan mencapai kesenangan dunia, banyak kiai yang terjun ke dunia politik untuk meyejahterakan masyarakat dan memajukan agama dengan tetap hidup sederhana dan bersahaja. Mereka masih tetap berada di jalur yang benar dan menjadi harapan umat bagi keberlangsungan kehidupan yang lebih baik. Jadi, bagi para kiai seperti ini, singgasana kenabian mereka tidak runtuh, malah semakin kuat dan kokoh.[142]

Dalam perspektif historis, keterlibatan kiai dalam dunia politik bukan hal baru. Kiai telah terlibat aktif dalam dunia politik sejak zaman penjajah, era revolusi kemerdekaan, orde lama, orde baru, hingga era reformasi saat ini. Keterlibatan kiai dalam politik praktis

---

[140] Ujang Mahadi, "Komunikasi Politik Kiai Pada Kampanye Pemilu", *ADDIN*, Vol. 9, No. 2, Agustus 2015, hal. 1.

[141] Abdul Mu'nim D.Z. (ed.), *Islam di Tengah Arus Transisi* (Jakarta: Kompas, 2000), hal. 120.

[142] Kesuma, "Pesantren dan Kepemimpinan…, hal. 107.

tidak bisa dipisahkan dengan situasi politik yang menuntut peran aktif kiai serta terbukanya peluang ke arah itu.[143]

Politik kiai semakin jelas dengan bergabungnya kiai Pesantren Raudlatul Ulum ke Forum Kiai Langitan dan ditetapkan sebagai juru bicara yang sikap politiknya dinamis. Pada waktu pemilihan ketua PBNU, forum tersebut sebagai pendukung Gus Dur tetapi pada saat pemilihan pengurus Partai Kebangkitan Bangsa justru menjadi lawan politik Gus Dur. Bahkan Forum Kiai Langitan mendirikan Partai Kebangkitan Nasional Ulama (PKNU). Alasan mereka adalah PKB telah menjadi partai sekuler inklusif, komposisi pengurus yang semakin tidak berpihak kepada NU dan perbedaan pandangan dalam beberapa masalah sosial keagamaan.[144]

Keterlibatan kiai dalam satu kepentingan politik, termasuk dukungannya terhadap calon tertentu dalam pemilihan umum, pemilihan kepala negara, dan kepala daerah bukan referensi umum kalangan santri. Jika demikian itu ada terjadi, dipastikan hal itu karena ada pertimbangan dan kondisi-kondisi tertentu. Mayoritas dari santri masih menempatkan kiai sebagai acuan dalam mengambil keputusan atau sikap politik.[145]

Pesantren dan kiai dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Keduanya saling membutuhkan, pesantren membutuhkan kiai sebagai simbol identitas kepemimpinan pesantren, sementara kiai memerlukan pesantren sebagai tempat penegasan identitasnya sebagai pemimpin umat dan lembaga pendidikan Islam. Selain sebagai pengasuh pesantren, ternyata para pendiri pesantren itu juga aktif dalam dunia politik.

Perjalanan politik Kiai Syukron Ma'mun dimulai dari awal kedatangannya ke Jakarta pada tahun 1967 hingga tahun 1975 beliau tinggal bersama K.H. Idam Kholid (tokoh besar NU, Ketua Umum PBNU, dan wakil Perdana Menteri/MENKOKESRA Kabinet tahun 1967). Beliau ikut mengaji kepada K.H Idam Kholid sambil berdakwah (jadi asisten). Karena pernah tinggal satu rumah dengan

---

[143] Muhammad Kosim, "Kiai dan Blater; Elit Lokal dalam Masyarakat Madura", KARSA, Vol. XII No. 2 Oktober 2007, hal. 4.

[144] Abd. Latif Bustami, *Kiai Politik, Politik Kiai*, (Malang : Pustaka Bayan, 2009), hal. 12-15.

[145] Kesuma, "Pesantren dan Kepemimpinan…, hal. 18.

K.H Idham Chalid membuat kiai Syukron Ma'mun berkesempatan belajar politik dan organisasi darinya. Setelah sekian lama beliau ikut dengan K.H. Idham Kholid, dia diangkat menjadi Direktur Pondok Pesantren Daarul Maarif.[146]

K.H. Syukron Ma'mun pernah menjabat ketua umum Partai Persatuan Nahdlatul Ummah Indonesia. Partai yang dideklarasikan pada tanggal 05 Maret 2003 di Jakarta ini merupakan wujud baru dari Partai Nahdlatul Umat yang hanya meraih lima kursi DPR dalam Pemilu 1999. Partai ini didirikan oleh K.H Syukron Makmun beserta sejumlah aktivis inti Ittihadul Mubalighin seperti Idham Chalid, Muhibbudin Waly, A.Mudhor, Usman Abidin, Muhammad Thohir, dan Achmad Sjatari. Pada Pemilu 2009 PPNUI sebelumnya tidak lulus verifikasi. Selanjutnya pada Pemilu 2009 PPNUI mendapat nomor urut empat puluh dua. Walaupun saat ini PPNUI sudah tidak aktif lagi namun ekprementasi politik K.H Syukron Makmun yang mencoba menggabungkan dakwah dan politik dalam sebuah wadah partai layak diacungi jempol, terlebih saat ini menjadi dewan penasihat Partai Persatuan Pembangunan (PPP).

Salah satu kiprah Abdul Manaf yang kurang diketahui oleh masyarakat umum adalah aktivitasnya dalam dunia politik praktis. Tercatat ia pernah menjadi fungsionaris partai Masyumi direntang dasawarsa 1950-an. Meskipun hanya menjadi pengurus tingkat ranting di Palmerah, namun buah dari koneksi politiknya membuat dekat dengan tokoh Masyumi saat itu seperti Muhammad Natsir, Yunan Nasution, Hamka, dan lain-lain. Kedekatan ini dibuktikan dengan turut hadirnya Muhammad Natsir pada deklarasi pendirian pondok pesantren Darunnajah di Petukangan pada tahun 1969 dan kehadirannya pada pernikahan cucu pertama Emah Maziyah Putri K.H. Mahrus Amin dengan Musthafa Hadi Chirzin. Pada acara tersebut Muhammad Natsir memberikan nasehat pernikahan.[147]

Semangat berpolitiknya pernah diuji ketika terjadi pertemuan antara warga Palmerah yang tergusur proyek Sea Games IV dengan pemerintah kala itu. Demi membela masyarakat, Abdul Manaf memelopori agar masyarakat korban penggusuran di Palmerah mendapatkan kapling pengganti di Kemandoran. Abdul Manaf

---

[146] Wawancara pribadi dengan Muhammad Faiz

[147] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 7-8.

berpidato di depan utusan pemerintah yang mengurusi penggusuran menuntut adanya tanah kapling pengganti yang letaknya di sebelah utara rel kereta api. Langkah Abdul Manaf ini sempat dicurigai sebagai motif untuk mendapatkan keuntungan pribadi. Ia bahkan dituduh sebagai provokator. Tetapi akhirnya pemerintah mengabulkan permohonan itu, Abdul Manaf justru tidak mengambil satu kapling tanah pun yang lokasinya di sekitar PT. Gramedia saat itu.[148]

Catatan-catatan tentang perjuangan Abdul Manaf membela republik pada awal kemerdekaan jarang ditemukan. Demikian pula dengan cerita-cerita penting perannya pada masa itu. Majalah Pesan pada tahun 1989, memuat profil Abdul Manaf dalam salah satu artikelnya. Disebutkan bahwa pada masa awal revolusi fisik, Abdul Manaf dibantu ayahnya Mukhayyar membuka dapur umum untuk keperluan para pejuang, dia juga turut memanggul senjata disekitar wilayah Rawa Belong, Kebayoran Lama, dan Palmerah.[149]

Bersama sang ayah H. Mukhayyar, Abdul Manaf menyelamatkan diri dan berpindah-pindah ke rumah saudaranya hingga akhirnya mengungsi ke kampong Cikerenda, Ciomas, Serang, Banten selama lebih kurang 2,5 tahun. Abdul Manaf membawa serta isterinya Tsurayya dan anak pertamanya, Suniyati. Di kampung inilah, pada 1946 lahir anak keduanya bernama Saifuddin Arief.[150]

Kiai Noer Muhammad Iskandar aktif dalam partai yang sama dengan Kiai Syukron Ma'mun. Selain satu partai dengan Kiai Syukron Ma'mun, pengasuh pesantren Asshiddiqiyah ini pernah juga menjadi anggota fungsionaris Partai kebangkitan Bangsa (PKB) Kuningan. Adapun para pendiri pesantren Darunnajah sebagiannya aktif di partai Golongan Karya (GOLKAR) dan Masyumi.

Oleh kawan-kawannya di parlemen, kiai Noer menempatkan dirinya pada posisi yang aneh dalam berpolitik. Keanehan itu menurut mereka ketika dia tidak menentukan pilihan praktis di bidang politik. Pandangan miring teman-teman terhadap dirinya itu, membuat Kiai Noer Iskandar geram. Oleh karena itu, dia

[148] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf...,* hal. 8.

[149] KH. Abdul Manaf : Membuat Sekolah Agar Anak Orang Miskin Bisa Sekolah, *Majalah Pesan,* No. 01, 1989, hal. 14.

[150] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf...,* hal. 12.

menjelaskan kepada kawan-kawan wartawan bahwa sesungguhnya cita - cita awal dirinya menjadi seorang politikus. Persoalannya, karena pada masa Orde Baru hanya ada tiga pilihan berpolitik praktis, PPP, GOLKAR, dan PDI. Dia tidak yakin upaya membangun kemaslahatan umum bisa terwujud. Setidaknya upaya yang menjadi obsesinya dalam berpolitik belum terjamin bisa bebas berjalan ditataran praktis.[151]

Pemahaman politik yang ingin dia terapkan di lingkungan Asshiddiqiyah adalah upaya membangun proses kehidupan yang lebih baik. Sehingga medan garapannya bersama guru, para santri, wali-wali santri, dan masyarakat umum adalah melakukan apa saja yang bisa digerakkan untuk mencapai tujuan itu. Yang utama dia lakukan adalah membangun kesadaran bahwa ikhtiar menciptakan kehidupan yang lebih baik tidak sebatas dalam dimensi *ubudiyah*. Tetapi pada aspek-aspek lain seperti masalah pendidikan atau ekonomi. Kalau yang dirasakan saat ini umat Islam masih banyak yang tidak mampu membayar zakat dan membiayai pendidikan, gerakan sosial yang diperlukan adalah bagaimana membangun kehidupan masyarakat agar bisa bangkit dari dua sisi, yaitu ekonomi dan pendidikan.[152]

Ketika saat itu dia sudah masuk ke dalam struktur politik formal, seharusnya langkah-langkah menuju kehidupan masyarakat yang lebih baik bisa dilakukan secara lebih baik pula. Ada satu tuntutan untuk mengisi peluang yang sudah terbuka setelah politik kekuasaan yang dkendalikan persiden Soeharto telah berakhir. Melalui peluang ini, peran kiai di kancah politik menjadi semakin terbuka dan lebih signitifan. Upaya untuk menegakkan kebaikan umum setidaknya sudah bisa dimulai. Berbagai kesalahan kebijaksanaan yang membuat posisi umat Islam termaginalisasi bisa diakhiri. Sehingga secara bertahap upaya membangun kehidupan yang lebih baik dalam dimensi dunia dan akhirat bisa berjalan bersamaan. Kebijaksanaan politik akan mengikuti tuntunan masyarakat yang berkembang.

Argumen yang dikemukakan oleh Kiai Noer Iskandar untuk menegakkan kebaikan umum itu sejalan dengan apa yang dikemukan

---

[151] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 154.

[152] Idris, *KH. Noer Iskandar*…, hal. 154-155.

oleh Al-Faruqi bahwa kehadiran sosok kiai atau ulama dalam panggung politik, diharapkan dunia politik menjadi lebih bermoral, mementingkan kepentingan rakyat serta menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan dan kemanusiaan. Lebih lanjut dia mengatakan bahwa pada diri ulamaitu terdapat simbol etika dan moralitas politik, keterlibatan ulama dalam kancah politik harus bisa memberikan sumbangan besar bagi terciptanya bangunan struktur politik yang bermoral.[153]

Secara pribadi dia terus melakukan evaluasi terhadap apa yang pernah dilakukannya selama menjadi wakil rakyat. Menurutnya realitas politik memang sudah berubah praktiknya semenjak Orde Baru lengser. Suara wakil rakyat mampu mempengaruhi proses kebijakan politik yang dilahirkan oleh pemerintah. Di parlemen, dia membidani urusan keagamaan dan pendidikan. Dalam menjalankan amanah rakyat itu, dia mencermati beberapa kebijaksanaan yang diambil selama masa pemerintahan Abdurahman Wahid terasa akomodatif terhadap perkembangan dan tutuntan komunitas Islam. Contoh kecil diliburkannya sekolah pada bulan Ramadhan. Dibalik kebijaksanaan itu, orientasi pemerintah mulai memberikan perhatian pada upaya perbaikan moral kegamaan di kalangan generasi muda. Dalam dirinya, dia akan terus mencermati keadaan suara umat Islam, jangan sampai keberadaam di dalam tataran praktis politik membuat terlena hingga melupakan perjuangan politik yang substansial.[154]

Kalau pada masa Orde Baru dia menolak bergabung dengan parpol, karena dia merasa tidak akan mampu melawan arus kepentingan kekuasaan. Kini, dalam era menuju Indonesia Baru, dia justru merasa perlu melibatkan diri agar dalam proses menentukan masa depan agar umat Islam tidak lagi berada di posisi marginal. Sudah saatnya kiai dan pimpinan pondok pesantren tidak sekedar menjadi penonton dan objek perburuan kekuasaan, tapi harus terlibat langsung mewarnai proses itu. Bukan tidak mustahil, walau presidennya seorang kiai sebagai manusia K.H Abdurahman Wahid pun bisa melakukan kekihlafan. Di sinilah peran kontrol dari para kiai dibutuhkan. Bukan lantas larut dalam arus memupuk kekuasaan dan kekayaan seperti yang terjadi di masa lampau.[155]

---

[153] Abdul Mu'nim D.Z, *Islam di Tengah Arus Transisi…,* hal. 200.

[154] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 158.

[155] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 158-159.

Ada keinginan yang begitu kuat dalam dirinya untuk menjadi seorang politikus. Boleh jadi itu disebabkan oleh latar belakang kehidupan di desa saya yang banyak diwarnai intrik politik, atau juga karena terinspirasikan oleh tokoh-tokoh NU di politik. Dalam beberapa percakapan dengan wartawan dia mengatakan bahwa menjadi dai sesunguhnya menjadi cita-cita kedua, sementara aktivitas politik masih berlangsung secara *sir* (secara diam-diam). Melalui perjuangan di pentas politik ini, potensi kultural NU akan menjadi pertimbangan dengan perjungan kultural. Perjuangan digaris bawah akan mendapat *backup* ditingkat pemegang kebijaksanaan. Begitu juga sebaliknya, politik dia yakini sangat dibutuhkan dalam perjuangan dakwah dan pendidikan.[156]

Banyak alasan yang memperkuat cita-cita itu. Diantaranya, pasang surut perjuangan dakwah NU sejak tahun 1945, dipengaruhi situsi politik. Banyak kebijaksanaan politik lahir yang berdampak merugikan umat. Kelaliman, kecurangan, intimidasi, dan sampai pada langkah-langkah kotor yang terjadi tidak bisa dilepaskan dari situasi politik. Berjuangan melawan kebathilan di dunia politik harus dengan pendekatan yang sama. Berbagai langkah yang menyebabkan terjadinya marginalisasi umat Islam tidak lain dilakukan oleh kecenderungan kepentingan politik mempertahankan kekuasaan.

Semasa kuliahnya di PTIQ, sesungguhnya aktivitas politik sudah dia lakukan. Sebagai mahasiswa yang aktif dipergerakan mahasiswa Islam Indonesia (PMII) dia mulai menyadari bagaimana praktik politik itu sesungguhnya. Fase ini merupakan permulaan pengenalan dia terhadap seluk beluk dunia politik praktis. Setelah ke luar dari kampus, dia harus memutuskan apakah dirinya terus terlibat dalam kegiatan politik atau memulainya dari celah-celah lain yang dilupakan banyak teman-temannya yakni berpolitik tidak dalam bentuk yang praktis. Dalam pengertian yang sederhana dia mencoba melakukan pendekatan dari segi moral.[157]

Upaya menegakkan *amar ma'ruf* pada dasarnya adalah aktivitas politik. Karena itu, dibutuhkan strategi dan praktik yang sedapat mungkin bisa mempengaruhi orang lain. Menegakkan kebenaran, keadilan, kejujuran termasuk dalam sebuah kegiatan

---

[156] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 169.
[157] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 170.

politik. Upaya ini dapat mempengaruhi kondisi sosial. Persoalan-persoalan moral dalam aktivitas politik terasa diabaikan memang perlu mendapat sentuhan. Para praktisi politik menghalalkan berbagai cara demi mencapai tujuannya. Realitas tersebut membuat saya mencoba memahami persoalan-persoalan ini dan melakukan apa saja sesuai dengan kemampuan saya. Berpolitik tidak harus dilakukan melalui kegiatan di partai politik. Karenanya, ketika dia mencanangkan membangun Asshiddiqiyyah, berusaha membuka jaringan kesemua komunitas yang terkait dengan persoalan-persoalan sosial kemasyarakatan. Sebagai institusi pendidikan, tugas utama pondok pesantren yang dia bangun ini memang bergelut di dunia pendidikan. Namun, untuk menjabarkannya secara lebih luas, banyak aspek lain yang tidak bisa dilepaskan. Misalnya bagaimana membangun citra pesantren yang sedang menghadap banyak tantangan. Bagaimana menjelaskan kepada para pemegang kebijaksanaan bahwa pesantren itu sebuah institusi pendidikan yang punya hak sama dengan lembaga pendidikan lain. Bahkan bagaimana cara agar para elite masyarakat, politikus, penguasa, dan para pengusaha bisa memiliki citra yang benar terhadap pondok pesantren.[158]

Ketika Partai kebangkitan Bangsa (PKB) berdiri dia diminta para kiai untuk ikut terlibat di dalamnya. Meskipun bukan sebagai pengurus, tapi kontribusi pemikirannya sebagai pengasuh pondok pesantren sangat dibutuhkan. Permintaan itu baginya adalah perjuangan di bidang politik untuk melahirkan sebuah kehidupan sosial yang lebih baik dalam bingkai Negara *baldatun Toyyiban Warabun Ghafur*. Karena pertimbangan itu pula dia diminta oleh para kiai senior untuk menerima kesempatan sebagai calon anggota legislatif dari pemilih PKB di DKI Jakarta. Suara pemilih PKB DKI itulah yang mengantarkannya menjadi wakil mereka di DPR-MPR RI periode 1999 sampai 2004. Ternyata pengalamannya bersama komunitas santri yang dia bina di Asshiddiqiyah membuat langkahnya tidak ngambang dalam melakukan sesuatu di gedung DPR-MPR.[159]

---

[158] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 173.
[159] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 237.

Dia juga merasakan bahwa melalui wadah politik sebuah perjuangan akan semakin lengkap. Dakwah adalah perjuangan untuk mengubah keadaan menjadi lebih baik. Hal tersebut tidak maksimal dilakukan tanpa melalui pendekatan politik. Saat ini bangsa Indonesia sedang mengalami masa transisi untuk menentukan ke mana bangsa ini berlabuh. Realitas perjuangan politik saat ini adalah bagaimana melahirkan kerangka landasan, rancang bangun, dan konstruksi untuk sebuah Indonesia Baru yang menjadi cita-cita perjuangan reformasi.

Terjadinya perpindahan seseorang dalam partai politik bukanlah sebuah aib dan tindakan tercela. Kiai Noer Iskandar mempunyai alasan dan pertimbangan tersendiri saat berpindah partai politik. Keberadaannya di PKB sejak partai itu berdiri dan kembali ke PPP sebelum Suryadarma Ali menjadi ketua umum. Namun karena belakangan ini PKB didera konflik berkepanjangan dan perpecahan tak bisa dielakkan lagi sampai beberapa tokoh PKB ke luar dan mendirikan PKNU. Faktor konflik yang berkepanjangan inilah yang membuat dia ke luar dari PKB. Tidak memihak ke PKB dan tidak juga ikut andil ke PKNU. Sikap netralitasnya itu karena dia menganggap mereka semua sebagai saudaranya. Keputusannya bergabung kembali dengan PPP karena Menurutnya PPP adalah rumah tua yang pernah menaungi banyak orang dan mempunyai rekam catatan sejarah yang amat panjang bagi perjuangan politik umat Islam Indonesia. Ketika dia kembali ke PPP terasa pulang ke rumah besar keluarga yang pernah membesarkannya dan ada rasa kedamaian di dalamnya.[160]

d. Dari Aspek Keagamaan (Dakwah)

Selain menjadikan pusat pengajaran Islam, pesantren juga berfungsi sebagai pusat dakwah atau lembaga dakwah Islam. Di Indonesia ini, ada dua metode dakwah yang dilakukan, yaitu dakwah *bi al-lisan* dan dakwah *bi al-hal*. Dakwah *bi al-lisan* dilakukan dengan cara menyelenggarakan tabligh akbar yang sedianya berkomunikasi dengan masyarakat luas bahwa ada pondok pesantren di tengah-tengah kota metropolitan, serta ceramah-ceremah yang setiap minggunya pak kyai menghadiri acara tersebut.

---

[160] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 281-282.

Sedangkan dakwah *bi al-hal* dilakukan dengan cara kiai memberikan contoh perbuatan atau perilaku akhlak yang mulia seperti halnya Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan yang baik dan sebagai uswatun hasanah bagi umat manusia. Seperti halnya objek yang dituju tidak hanya untuk para santri, melainkan masyarakat. Di dalam kehidupan era globalisasi ini, Islam mempunyai peran besar dengan landasan amaliah keimanannya. Islam harus mampu memberi benteng penangkal pengaruh budaya yang kurang baik menurut Islam. Namun dengan era ini Islam mampu mengisi dan memanfaatkan. Islam yang sifatnya universal tanpa mengingkari nilai-nilai lokalnya justru menjadi suesuatu yang menarik untuk diekpresikan melalui media dan alat komunikasi canggih lainnya.

Agama dan globalisasi bila dilihat dalam kaca-mata dakwah merupakan suatu kegiatan teoritis, artinya agama dapat dikembangkan dari segi ilmu pengetahuan dan globalisasi merupakan bentuk praktek di lapangan. Keduanya merupakan satu kesatuan yang saling mengisi, sehingga makin baik dari segi ilmu pengetahuan yang diperoleh dari agama akan makin baik pula praktek di lapangan (transformasi global).[161]

Sesungguh dakwah merupakan kewajiban bagi semua umat Islam, bukan hanya khusus untuk kiai saja, akan tetapi seluruh komponen yang berada di dalam pesantren. Terlebih lagi apabila dakwah yang dilakukan kepada masyarakat, baik santri harus menyajikan suatu pengertian dari hal yang dibahas dalam masalah di masyarakat mengenai agama dan juga harus menjadi panutan sebagai yang uswatun hasanah bagi umat. Pondok pesantren dalam usaha meluaskan dan menyebarkan ajaran agama Islam menggunakan media dakwah. Melalui metode ini, diharapkan dakwah yang dilakukan mampu membuat masyarakat berfikir positif untuk pesanrtren. Dilihat dari metodenya ini nampak tidak ada yang istimewa. Namun jika dilihat dari ragam pengajian, jumlah yang hadir serta panggilan-panggilan ceramah ke luar daerah dan motivasi untuk belajar, ini merupakan peranan yang amat sangat besar bagi

---

[161] Istina Rakhmawati, "Tantangan Dakwah di Era Globalisasi," *ADDIN,* Vol. 8, No. 2, Agustus 2014, h. 401-405.

Pesantren Daarul Rahman dalam usahanya untuk menyebarkan Islam dan membina umat ke jalan ridho-Nya.

K.H. Syukron Makmun turut berkecimpung diberbagai organisasi keagamaan diantaranya; (1) Ketua Cabang IPNU, (2) Ketua Umum LDNU (Lembaga Dakwah Nahdlatul Ulama), (3) Wakil Ketua Robitotul Ma'ahid Al-Islamiyah (4) Memimpin Forum Ulama dan Habaib (FUHAB) 2016–2021 Dewan Syuro Majelis Ilmu dan Dakwah Ahlusunnah Waljamaah, MAIDAH.

Dalam aktivitasnya sebagai mubaligh, K.H Syukron Makmun mendapatkan julukan sebagai Singa Podium. Aktivitas dakwahnya mulai dilakukan sejak masih kecil. Saat masih di kelas lima di Pesantren Gontor Ponorogo sudah terjun ke dunia dakwah. Kemudian pada awal tahun 1967 (kurang lebih usia beliau saat itu 26 tahun), dakwah beliau sudah menguasai/menjelajahi ke kota Madiun, Ponorogo, Pacitan, Ngawi, Magetan, dan sekitarnya. Suatu prestasi yang luar biasa untuk ukuran anak muda pada saat itu. Perjuangan dakwahnya pada waktu itu tidak seperti sekarang ini, ketika selesai berdakwah kiai harus siap-siap untuk berkelahi. Sebab pada tahun itu sedang marak terjadinya perkelahian massal antara pemuda komunis dengan anak-anak Anshor.

Pada zaman itu perkelahian massal memang selalu terjadi walaupun tidak setiap hari. Melihat hal itu, benar-benar dibutuhkan seorang mubaligh yang berani. Hampir Setiap minggu K.H. Syukron mengisi pengajian. Dalam mengisi kajian mingguan itu, K.H Syukron Ma'mun selalu siaga untuk menjaga keselamatan dirinya dari gangguan yang terjadi. Di badannya tidak pernah lepas dari golok (bukan untuk membunuh orang hanya sebagai simbol tanda keberanian saja).

Pada tahun 1967 berangkat ke Jakarta untuk mengaji kitab Bukhori kepada Habib Ali Bin Husein di Bungur dan Habib Abdurrahman al-habsyi di Kwitang. Selain mengaji dengan para *habaib,* beliau mulai aktif mengajar kira-kira tahun 1971 di beberapa Perguruan Tinggi/akademik, ke masjid-masjid, pengajian rutin di Islamic Center, dan pegajian di majlis-majlis ta'lim di seluruh DKI pada umumnya.

Dalam melaksanakan dakwah, K.H. Syukron Ma'mun sering menggunakan sepeda pancal. Dalam hatinya terpancar rasa

ketawadu'an dan keikhlasan. Perjuangan dan langkah kaki dakwahnya bukan hanya dilakukan di wilayah jabodetabek saja, hampir sebagaian besar wilayah Nusantara pernah diayunkan langkah kakinya seperti; Kalimantan, Jambi, Maluku, Sumatera, Surabaya, Jawa, Aceh, dan sebagainya. Bahkan dakwah dalam lintas Negara Asean pun pernah dilakukan, diantaranya; Singapura, Malaysia, dan Brunei Daarussalaam.

Ketekunan beliau dalam menggeluti dunia dakwah ternyata membuat beliau tidak hanya berdakwah melalui mimbar. Pelbagai Ide dan gagasan beliau terkait Islam juga didakwahkan melalui media tulisan ilmiah yang sangat kreatif. Hasilnya, banyak terbit buku-buku bacaan terkait pemikiran Ahlus sunnah wal jamaah karya K.H Syukron Makmun yang layak untuk dijadikan refrensi bagi generasi sekarang. Adapun Karya-karya beliau antara lain; buku "*Risalah Pemantapan ASWAJA*" (ahli Sunnah Wal jamaah) Jakarta tahun 1988. Dalam buku ini membahas pengertian Ahlussunnah Wal Jama'ah, sejarah Madzhab Ahlussunnah Wal Jama'ah, Madzhab Ahlussunnah Wal Jama'ah dalam Ilmu Kalam (Ilmu Tauhid), Ijtihad, Bid'ah, Bagaimana Hukum Taqlid serta hubungan kita dengan ahli kubur dan lain-lain. Buku keduanya berjudul "*Riba dan Bank*" Jakarta tahun 1995. Dalam buku ini membahas; pengertian tentang riba, dalil-dalil yang mengharamkan riba termasuk bunga bank, alasan tentang haramnya riba, dasar-dasar ekonomi menurut Islam serta pendapat sebagian ulama di zaman modern tentang kredit bank.

Selanjutnya, bukunya yang berjudul "*Apakah Bid'ah Itu*" ? Jakarta tahun 2007 membahas; Bid'ah menurut Bahasa dan syar'i, anjuran untuk berbuat bid'ah hasanah dan larangan berbuat bid'ah, cara menentukan hukum menurut syariat Islam, sebab-sebab ulama berbeda pendapat. Karyanya yang terakhir yakni "*Pembaharuan dalam Agama*" membahas : latar belakang lahirnya gerakan pembaharuan dan pembaharuan dalam pandangan tiap-tiap agama.

Selanjutnya berajak pada aktivitas dakwah yang dilakukan pimpinan pesantren Darunnajah. Dalam berdakwah Mahrus Amin pernah menjadi pengurus MUI DKI Jakarta, Yayasan Annajah, dan Badan Koordinasi Muballigh Indonesia (Bakomubin).[162] Ia juga menjadi Pendiri dan Ketua I Yayasan Qolbun Salim Jakarta. Ketua I

[162] Setiyono dan Qadir, *KH. Machrus Amin…,* hal. 3.

DPP Forum Islamic Center Indonesia. Ia mendapat kehormatan dari Kwartir Nasional gerakan pramuka berupa penghargaan Lencana Melati yang disematkan oleh bapak presiden RI Susilo Bambang Yudhoyono. Penghargaan tersebut diraih bukan semata-mata karena pemberian dari Kwarnas Kwartir Nasional. Akan tetapi didapatkan karena perjuangan beliau dalam mengembangkan kepramukaan di lingkungan pesantren. Salah satu terobosan K.H. Mahrus Amin dalam mengembangkan kemajuan pramuka adalah terciptanya gagasan seragam pramuka putri yang menutup aurat sehingga dapat diterima di masyarakat. Seragam tersebut sampai sekarang masih tetap dipertahankan dan menjadi seragam resmi pramuka putri di Indonesia.

Sebagai mubaligh dan pendidik kemampuan berbicara di depan umum adalah hal mutlak yang dimiliki. Dakwah dengan berceramah atau berpidato bisa menggapai massa dalam jumlah banyak dan menarik perhatian publik. Tak salah bila orang-orang besar dikenal pula sebagai orator ulung. Seperti Soekarno, Muhammad Natsir, dan tokoh-tokoh dari luar negeri. Kemampuan berpidato di depan massa banyak lumrah dirasakan dan dialami oleh santri-santri Gontor dengan menggunakan bahasa Arab dan Inggris. Salah satu santri yang merasakan hal tersebut adalah K.H. Mahrus Amin. Semasa di Gontor kemampuan dalam berpidato diajarkan oleh para guru dan kiai. Mahrus Amin pernah mengikuti lomba pidato antar pemuda-pemuda Se DKI Jakarta. tahun 1962 di masjid Al-azhar Kebayoran Baru yang dipimpin oleh Buya Hamka. Dia melihat kesempatan itu kemudian mendaftarkan diri dan mulai berlatih. Walaupun sudah terbiasa pidato, ia tetap mengasah kemampuan berpidatonya dengan berlatih sebelum perlombaan. Pada saat digelar ia menyisihkan empat puluh peserta lainnya dan meraih juara pertama.[163]

Dalam aspek dakwah atau keagamaan, hal-hal penting dalam bidang dakwah yang pernah dilakukan oleh Mahrus Amin dan Abdul Manaf sebagai berikut :

---

[163] Setiyono dan Qadir, *KH. Machrus Amin…,* hal. 23.

1. Mengikuti Jamaah Tabligh

Selama menunggu kepastian tugas di Raudhatul Athfal, Mahrus Amin memanfaatkan waktu untuk berbagai hal. Salah satunya berkeliling Jawa Timur selama empat puluh hari untuk mengikuti perjalanan rombongan Jamaah Tabligh dari India yang berdakwah dengan cara berpindah-pindah. Selain mengikuti dakwah keliling Jamaah tabligh itu, K.H. Mahrus juga mengikuti pengajian guru-guru yang diadakan di masjid Palmerah yang dipimpin oleh Habib Abdullah Arfan, salah satu guru K.H. Abdul Manaf. Pengajian ini ikut menambah infus mental terhadap dirinya sebelum bertugas menjadi pengajar. Dia juga aktif dalam pengajian Habib Akhil di masjid Ulujami.[164]

2. Mendirikan Majelis Ta'lim

Semasa mengasuh Madrasah Islamiyah di Petunduan Palmerah, Abdul Manaf juga aktif mendirikan Majelis Taklim dan mengajar agama Islam di Sekolah rakyat (SR) Palmerah. Semangatnya untuk berdakwah tidak pernah surut. Hal itu diakui teman-teman, saudara, dan bekas murid-muridnya. Pada tahun 1950-1952, Abdul Manaf bersama warga dan tokoh masyarakat setempat mendirikan Majelis Taklim Masjid Al-Falah (sekarang di depan Stasiun Palmerah). Majelis ini diasuh Abdul Manaf bersama Ustadz Abdullah Arfan gurunya di Jamiat Al-Kheir.[165] Begitu juga pada tahun-tahun awal di Ulujami, Abdul Manaf sering menyempatkan waktunya untuk membagikan ilmu untuk santri. Beberapa santri mengaku pernah diajar kitab kuning secara rutin selepas subuh adalah kitab *Daninul Falahin.*[166]

3. Pengajian Keluarga

Walaupun Abdul Manaf sibuk dengan Majelis Taklimnya tidak membuat ia lupa dengan keluarganya. Untuk menjaga silaturahim dengan keluarganya Abdul Manaf membuat pengajian rutin keluarga setiap hari Jumat setelah sholat subuh sekitar jam 05.30 sampai 07.00. Pengajian keluarga ini harus dihadiri dan

---

[164] Setiyono dan Qadir, *KH. Machrus Amin…,* hal. 19.
[165] Setiono, dkk, *Biografi K.H. Abdul Manaf…,* hal. 7-8.
[166] Setiono, dkk, *Biografi K.H. Abdul Manaf…,* hal. 183.

diikuti oleh cucu-cucunya meskipun mereka sudah dewasa dan berkeluarga. Selain sebagai kegiatan silaturahim dan menyelesaikan permasalahan keluarga, pengajian mingguan ini digunakan Abdul Manaf untuk membina anak-anaknya, membina keagamaan dan mendorong supaya mereka senantiasa terlibat di pesantren Darunnajah.[167]

Dalam kegiatan ini, secara langsung Abdul Manaf menyampaikan materi pengajian yang berisi pesan dan nasehat kepada nak-anaknya, meskipun dalam beberapa kesempatan, ia meminta anak-anaknya Mahrus Amin, Saifuddin Arief, Jamhari Abdul Djalal, dan Mad Rodja Sukarta untuk menyampaikan materi secara bergantian.

Kepiawaian dalam berdakwah bukan saja terlihat dalam diri pimpinan pesantren Daarul Rahman dan Darunnajah, K.H. Noer Muhammad Iskandar juga dikenal dengan singa podium dalam melakukan dakwah atau keagamaan. Pencekalan terhadap aktivitasnya dalam bidang dakwah bukan tidak pernah terjadi. Ada sebuah kebijaksanaan Menteri Agama dan Menteri Dalam Negeri yang melarang kegiatan tabligh lintas daerah. Sehingga banyak para mubaligh yang bersuara kritis mendapat perlakuan cekal. Di pekalongan, Semarang, Cirebon, dan beberapa daerah lain ceramah dia terpaksa harus dihentikan karena panitianya diancam. Namun dia terus melayani undangan sekaligus berusaha memberikan garansi kepada panitia yang mengundangnya.[168]

Dalam aktivitas dakwahnya, Kiai Noer selain menjadi penceramah, ada juga beberapa kegiatan dakwah yang masih dilakukan oleh K.H. Noer Muhammad Iskandar sebagai berikut:

1. Membangun Majlis Ta‟lim Miftahul Ulum

Majlis Ta‟lim Miftahul Ulum mulai aktif bersamaan dengan berdirinya Pondok Pesantren Asshiddiqiyah. Bahkan majlis ta‟lim ini pula yang menghantarkan popularitas Kiai Noer. Mula - mula majlis ta‟lim ini hanya beranggotakan beberapa orang saja, yakni dari masyarakat sekitar daerah Kedoya Kebon Jeruk, di mana pesantren ini berdiri. Namun dalam waktu yang tidak lama semakin

---

[167] Setiono, dkk, *Biografi K.H. Abdul Manaf…*, hal. 170.
[168] Idris, *KH. Noer Iskandar…,* hal. 175.

banyak pula jamaahnya yang berasal dari daerah - daerah di ibu kota Jakarta dan Tangerang. Di samping itu, majlis ta‟lim ini juga diikuti oleh para santri, di mana orang tua atau wali santri datang untuk mengikuti kegiatan majlis ta‟lim sekaligus bisa menjenguk anak - anaknya yang sedang belajar di Pondok Pesantren Asshiddiqiyah.

Awalnya majlis ta‟lim ini ditangani oleh Kiai Noer sendiri, namun mengingat semakin pesat perkembangan dan semakin sibuknya Kiai Noer maka diajaklah da‟i sahabat Kiai yang lain seperti: Habib Syeih bin Ali Al Jufri, Habib Idrus Jamalul Lail, K.H. Zainuddin MZ, K.H. Syukron Makmun, K.H. Mannarul Hidayat, K.H. Ahya‟ Anshori dan lainnya.[169]

2. Berdakwah Keliling

Sebagai lembaga perjuangan yang berfungsi kaderisasi dan pengabdian masyarakat, Pondok Pesantren Asshiddiqiyah memprogramkan *try out* bagi santri senior atau ustadz untuk melakukan dakwah keliling untuk masyarakat umum yang karena satu dan lain hal tidak bisa mengunjungi Asshiddiqiyah secara rutin. Untuk itu, Kiai Noer telah melakukan sendiri sambil terus tetap membina kader da‟i untuk berikutnya. Jika Kiai Noer berhalangan hadir, bisa digantikan oleh Kiai lain atau kader yang telah disiapkan untuk menggantikannya untuk melakukan dakwah keliling.[170]

e. Dari Aspek Sosial Kemasyarakatan

Dalam tatanan sosial, kiai tak hanya memiliki peran mengayomi dan menjadi rujukan atas setiap masalah masyarakat yang dihadapi, akan tetapi juga memerankan diri sebagai orang yang membangun budaya. Pada masa-masa awal pendirian pesantren, kiai mengemban misi transformatif, yaitu mengubah struktur dan kultur masyarakat menuju kondisi yang lebih baik. Oleh karena itu, kiai-kiai dahulu biasanya mendirikan pesantren di tempat-tempat rawan atau biasa disebut dengan ‘daerah hitam’. Kiai mengemban tanggung

---

[169] Buku 10 tahun Asshiddiqiyah, 1995: h. 24.
[170] Buku 10 tahun Asshiddiqiyah, 1995: h. 25.

jawab syiar bagaimana mempu mengubah tatanan nilai dan kultur yang bobrok menuju yang lebih Islami dan manusiawi.[171]

Pondok pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam yang tertua di Indonesia, keberadaannya hingga kini masih terus memperlihatkan perkembangan dan berusaha untuk memenuhi serta meningkatkan fungsi dan peranannya sebagai wadah untuk membina umat Islam sekitarnya.[172] Dalam usaha ini, pondok pesantren telah melakukan segala tindakan dan perbuatan yang membawa aktivitas secara intensif, sebagai suatu pembinaan yang dilakukan untuk mencapai hasil memuaskan.[173]

Kebanyakan pondok pesantren di samping memainkan peran atau fungsi tradisionalnya, juga memainkan peran atau fungsi sosial.Dengan fungsi ini pesantren diharapkan lebih berkompeten terhadap fenomena-fenomena yang ada di masyarakat. Hubungan pesantren dengan masyarakat sekitarnya tertentu sangat bervariasi, sesuai dengan kebutuhan fungsi dan peranan pesantren pesantren itu sendiri serta kegiatan yang dilakukannya. Untuk itu, Pondok Pesantren Daarul Rahman dalam peranannya terhadap masyarakat telah melakukan kegiatan-kegiatan yang ada kaitannya dengan sosial-keagamaan, yaitu pemberdayaan terhadap anak tidak mampu.

Dalam kegiatan ini, pemberdayaan anak yatim piatu ini merupakan salah satu kegiatan sosial Pondok Pesantren Daarul Rahaman yang dilakukakn untuk meringankan beban anak-anak yang tidak mempunyai ibu dan bapak, serta hidup yang tidak mencukupi dari segi moril dan materil. Dengan harapan agar santri pondok pesantren Daarul Rahman terus belajar walaupun mereka yatim dan piatu. Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh Daarul Rahman ini dalam rangka pemberdayaan anak yatim, meliputi:

a) Lebaran anak yatim yang disetiap tanggal 10 Muharrom memberikan santunan kepada anak yatim.

---

[171] A. Muhaimin Iskandar, *Melampaui Demokrasi: Merawat Bangsa dengan Visi Ulama*, (Yogyakarta: KLIK.R, 2006), hal. 102.

[172] Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam,* (Jakarta : Rajawali Press, 1996), h. 46

[173] Sindu Galba, *Pesantren Sebagai Wadah Komunikasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), h. 67.

b) Pondok pesantren Daarul Rahman memberikan beasiswa untuk para santrinya yang tidak mampu. Bahkan ada santri yang tidak membayar uang SPP karena dirinya tidak mampu akan tetapi berprestasi dalam pelajaran. Kegiatan ini sebagai wujud kepedulian Pondok Pesantren Daarul Rahman dalam bidang sosial keagamaan.
c) Beasiswa bagi anak-anak yang berprestasi dalam semua bidang khususnya anak-anak yang tinggal di Maluku, Papua, dan wilayah Timur lainnya.

Apa yang dilakukan oleh Daarul Rahman dalam bidang sosial keagamaan dapat pula dijumpai di pesantren Asshiddiqiyah dan Darunnajah. Dalam aktifitas sosial, Kiai Noer memberikan bantuan sumbangan kepada masyarakat sekitar, sumbangan itu sendiri tidak hanya berasal dari Kiai Noer saja tetapi ada juga yang berasal dari para jama‟ah, para donatur, dan lainnya. Hal ini dilakukan oleh Kiai Noer karena merasa masyarakat yang di sekitar Pondok Pesantren Asshiddiqiyah banyak kurang mampu dari segi ekonominya. Adapun kegiatan yang dilakukan oleh Kiai Noer antara lain:

1. Santunan Fakir Miskin

Santunan ini diberikan kepada masyarakat yang kurang mampu di sekitar Pondok Pesantren Asshiddiqiyah berupa bantuan sembako seperti beras dan minyak goreng serta makanan. Kegiatan yang dilakukan Kiai Noer Iskandar ini sangat membantu masyarakat yang kurang mampu. Penyelenggaraannya sendiri dilakukan di sekitar Pondok Pesantren Asshiddiqiyah Jakarta.

2. Santunan Anak Yatim Piatu

Kegiatan santunan anak yatim piatu ini diberikan kepada anak - anak yang orang tuanya sudah meninggal dunia, biasanya santunan ini berupa uang dan makanan ringan, kegiatan yang dilakukan oleh Kiai Noer ini sangat membantu sekali untuk membantu anak yatim piatu yang sudah kehilangan kedua orang tuanya. Penyelenggaraannya dilakukan di sekitar Pondok Pesantren Asshiddiqiyah Jakarta.

Sementara itu, kepedulian pesantren Darunnajah terhadap bidang sosial kemasyarakatan diwujudkan dalam bentuk pemberian

beasiswa dan pendirian panti asuhan. Gambaran kedua wujud kepedulian sosial Darunnajah tersebut sebagai berikut:

a. Bantuan Beasiswa

Salah satu bentuk kepedulian Darunnajah dalam bidang sosial kemasyarakatan yang terlihat dari dulu sampai sekarang adalah pemberian beasiswa kepada anak-anak yang tidak mampu untuk mengenyam pendidikan di pesantren Darunnajah. Untuk mewujudkan misi mulianya itu, Darunnajah membentuk *Darul Aitam* pada 22 April 1983 atau 9 Rajab 1403. Saat Peresmiannya, dihadiri oleh kepala bidang Pembinaan Lembaga Pendidikan Islam Drs H. Ali Hasan di aula Darunnajah. Seiring perkembangan waktu *Darul Aitam* berubah nama menjadi beasiswa *Ashabunnajah.*[174]

Lembaga ini adalah wadah untuk menampung, membina, mengasuh dan menyantuni anak-anak yatim yang berprestasi dan berbakat istimewa dari berbagai daerah di seluruh Indonesia. Mereka diberi tugas sesuai bakat dan latar belakang yang dimiliki. Bagi yang berbakat dalam bidang tilawah diberi tugas yang terkait dengan pembacaan Al-Qur'an, yang berlatar belakang pesantren atau dari daerah diarahkan untuk mengelola pesantren seperti perkoperasian, perpustakaan, kegiatan sosial, dan lain-lain. Sedangkan yang sanggup mengabdi di pesantren dalam bidang apa saja diperbantukan sesuai dengan kemampuannya.

b. Panti Asuhan

Salah satu lokasi tanah yang pernah diwakafkan Abdul Manaf untuk Pembangunan pesantren Darunnajah adalah tanah yang berlokasi di Cikerenda Pabuaran Serang. Tanah tersebut dibeli Abdul Manaf dari H. Muhsin yang kemudian ia wakafkan untuk pembangunan panti asuhan. Dipilihnya lokasi tersebut karena kedekatan emosional Abdul Manaf dengan daerah ini. Di kampung inilah istrinya Tsurayya dilahirkan. Selain itu, pada masa perjuangan melawan Belanda, Abdul Manaf pernah mengungsi ke kampung ini selama 2,5 tahun. Dalam pengungsiaannya ia turut membawa serta isteri dan anak pertamanya Suniyati. Di tempat ini pula lahir anak keduanya Saefuddin Arief.

---

[174] Setiono & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf…,* hal. 178-179.

Pembangunan panti asuhan dilokasi ini, karena realitas masyarakatnya dominan tidak bisa mengenyam pendidikan sekolah karena faktor ekonomi. Karena itu, maka tergeraklah hati Abdul Manaf untuk mendirikan panti asuhan yang dapat menampung anak-anak tersebut. Sehingga muncullah ide untuk mendirikan panti asuhan dikhususkan untuk menampung anak-anak yatim dan anak-anak tidak mampu.[175]

2. Perbedaan Kepemimpinan Klan Kiai

a. Kaderisasi Kepemimpinan

Dalam hal memahami tentang kepemimpinan pesantren mereka berbeda pandangan. Pengkaderan Daarul Rahman diutamakan pada anak-anaknya. Dalam hal kepemimpinan pesantren kiai Syukron Ma'mun masih mengutamakan klan atau anak-anaknya untuk memimpin cabang-cabang pesantren. Hal ini bisa dilihat dari seluruh cabang Daarul Rahman yang ada sekarang dipimpin oleh anak-anaknya sekalipun pesantren ini telah memiliki yayasan yang bertugas mengurusi hal tersebut. Landasan yang digunakan oleh kiai Syukron mengapa kepemimpinan pesantren itu harus diwariskan langsung ke anak-anak atau keturunan didasarkan atas pemahaman kiai terhadap perintah nash Al-Qura'n surat Maryam ayat 3. Selain disandarkan pada nash tersebut, alasan lain menurut kiai Syukron Ma'mun bahwa kepemimpinan pesantren itu harus diteruskan oleh anak atau keturunan kiai karena masyarakat lebih bisa menerimanya dibandingkan atau diteruskan oleh yang bukan keturunan langsung keturunan kiai. Sekalipun sang kiai telah meninggal dunia tapi masyarakat berkeyakinan bahwa anaknya mampu menggantikan kepemimpinan pesantren.

Pemahaman Kiai Syukron tentang kepemimpinan pesantren di atas ternyata tidak ditemukan dalam kepemimpinan didua pesantren lainnya. Di mana pesantren Asshiddiqiyah dan Darunnajah telah melakukan pembaharuan dalam hal estafet kepemimpinan. Kiai Noer Iskandar selaku pimpinan utama pesantren Asshiddiqiyah tidak menempatkan seluruh anak atau klannya untuk memimpin cabang-cabang Asshiddiqiyah. Hal ini bisa dilihat dari kepemimpinan cabang pesantrennya ternyata ada dipegang oleh alumni-alumninya.

---

[175] Setiono, & dkk, *Biografi K.H. Abdul Manaf*…., hal. 156.

Diantara cabang-cabang pesantren Asshiddidqiyah yang dipimpin oleh alumni atau kadernya cabang adalah Batu Ceper, Karawang, dan Cianjur.

Sementara kepemimpinan di Darunnajah hampir sama dengan kepemimpinan yang dijalankan oleh pesantren Asshiddiqiyah. Di mana dari seluruh cabang-cabang Darunnajah ternyata tidak selalu dipimpin oleh anak atau keturunan langsung dari para pendiri Darunnajah. Dari tujuh belas cabang Darunnajah ternyata ada dipimpin oleh para alumni. Diantara cabang-cabang yang dipimpin oleh alumni yaitu Darunnajah 2 Cipining, Cigudeg, Bogor, Jawa Barat, Darunnajah 3 Serang, Banten, Darunnajah 8 Cidokom, Gunung Sindur, Bogor, Jawa Barat, Darunnajah 9 Pamulang, Tangerang Selatan, Banten, dan Darunnajah 12 Dumai, Riau.

Dari pemahaman tentang kepemimpinan Klan Kiai yang berada ditiga pesantren di atas ternyata pesantren Asshiddiqiyah dan Darunnajah lebih siap dalam hal estafet kepemimpinan. Mereka telah menyadari bahwa kepemimpinan pesantren itu tidak harus dari keturunan langsung dari kiai untuk memimpin pesantren di masa akan datang baik untuk memimpin pesantren pusat ataupun cabang-cabangnya. Sementara itu pesantren Daarul Rahman belum siap menerima estafet kepemimpinan hal ini bisa dihat dari seluruh pesantren cabangnya dipimpin langsung oleh anak-anak kiai Sukron Ma'mun.

Asshiddiqiyah dan Darunnajah telah menerima dan menjalankan apa yang ditawarkan oleh Kementerian Agama tentang pentingnya sebuah yayasan bagi sebuah pesantren. Keberadaan yayasan yang ditawarkan itu merupakan salah satu salah satu solusi untuk mengantisipasi kematian atau kevakuman pesantren setelah kiai pendirinya meninggal dunia. Kesiapan dua pesantren itu menjalankan solusi itu tidak belum diterapkan oleh pesantren Darul Rahman sekalipun telah memiliki yayasan.

b. Relasi Dengan Penguasa (Pemerintahan)

Perbedaan selanjutnya dalam hal konektivitas kiai pendiri dengan dunia luar. Salah satunya dengan pemerintah yang berkuasa baik di masa awal berdirinya pesantren maupun yang terjadi dengan pemerintahan sekarang. Pesantren Daarul Rahman dan Asshiddiqiyah di masa Orde Baru berkuasa mereka selalu berada

dipihak kontras dengan pemerintah. Hal ini bisa dihat dari pengawasan yang dilakukan oleh pihak berwajib terhadap gerak-gerak mereka dalam melakukan dakwah. Selain itu, juga karena adanya faktor partai politik pada saat itu. Di mana kiai Syukron Ma'mun dan Kiai Noer Iskandar berada satu partai yang kontras dengan pemerintah yaitu Partai Persatuan Pembangunan (PPP) walaupun pada akhirnya pemerintah bersikap lunak pada kedua pendiri pesantren ini.

Sementara Darunnajah bisa dibilang dari awal berdirinya sudah sejalan dengan pemerintah. Hal tersebut bisa dilihat bagaimana kedekatan Mahrus Amin dengan penguasa pada saat itu. Pada saat dia menikahkan puterinya, banyak sekali tokoh politik yang yang menghadiri pernikahan puterinya. Begitu juga saat Orde Baru lengser, Mahrus Amin merupakan salah satu pimpinan pesantren berhasil dan diizinkan oleh keluarganya Cendana untuk berbincang-bincang dengan Pak Harto kala itu.[176]

c. Sistem Kurikulum dan Ujian Nasional

Dalam hal pengajaran, kurikulum yang digunakan dalam tiga pesantren berbeda. Pondok pesantren Daarul Rahman dalam pelaksanaan sistem pendidikannya mengembangkan sistem pendidikan terpadu antara sistem modern Gontor dengan sistem pondok pesantren salafiyah (tradisonal) yang lebih mengutamakan bahasa Arab dan bahasa Inggris serta penekanan pada pemahaman dan pengkajian kitab-kitab kuning. Pesantren Asshiddiqiyah menggunakan kurikulum Sistem Salaf dan Sistem Modern. Adapun Darunnajah sistem kurikulumnya menggunakan Kurikulum Pesantren Modern Gontor, Kurikulum Nasional, dan sistem Pesantren Salaf.

Dalam hal Ujian Nasional, Daarul Rahman memang menggunakan kurikulum sendiri dan tidak ikut kurikulum Nasional. Komposisi mata pelajaran adalah 75% ilmu agama dan 25% ilmu pengetahuan umum. Dulu santri tidak ikut Ebtanas (UAN). Ijazah yang dikeluarkan oleh pesantren ini tidak diakui oleh pemerintah Orde Baru. Demikianlah yang terjadi sampai menteri pendidikan

---

[176] K.H. Mahrus Amin, *Dakwah Melalui Pondok Pesantren…,* hal. 124-125.

nasional di zaman reformasi, Malik Fajar, mengeluarkan SK bahwa Daarul Rahman tidak mengikuti kurikulum pemerintah, tidak usah ikut ebta/ebtanas/UAN. Cukup menjalankan kurikulum yang ada di pondok, tapi ijazahnya disamakan sebagai ijazah negeri. Adapun As-Shiddiqiyah dan darunnajah, mengikutsertakan santrinya dalam Ujian Nasional. Hal ini dilakukan kedua pondok agar santri-santrinya mendapatkan ijazah yang sama seperti halnya sekolah-sekolah umum, sehingga dapat digunakan untuk melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi.

d. Struktur Tertinggi Pesantren

Dalam struktur tertinggi organisasi, ketiga pondok memiliki perbedaan yang cukup signifikansi. Pada pondok pesantren Daarul Rahman, struktur tertinggi pesantren ada pada dewan pengasuh. Kiai masih kokoh dalam hal pengambilan keputusan. Semua keputusan ada di tangan kiai. Sementara pada pondok Asshiddqiyah keputusan diambil oleh kiai setelah mempertimbangkan masukan dari guru dan pengurus pondok. Adapun pada pesantren Darunnajah keputusan tertinggi diputuskan pada lembaga tertinggi pondok yaitu Dewan Nadzir.

e. Organisasi Alumni Pesantren

Kebebasan berserikat dan berkumpul merupakan hak asasi setiap warga nergara yang dijamin dalam Undang-Undang Dasar 1945. Berhimpunnya warga negara untuk membentuk suatu organisasi merupakan indikator kesadaran warga negara dalam mengaktualisasikan diri untuk hal-hal yang bermanfaat bagi dirinya dan bangsa Indonesia. Berangkat dari landasan tentang kebebasan berkumpul yang dijamin dalam Undang-Undang Dasar 1945 tersebut, ketiga pesantren berusaha menghimpun seluruh alumni yang tersebar di berbagai pelosok negeri termasuk alumni yang berada di luar negeri ke dalam sebuah wadah.

Dari ketiga pesantren tersebut satu sama lain berbeda payung dalam penamaan organisasi alumni pesantrennya. Daarul Rahman Misalnya menghimpun seluruh alumninya dalam suatu wadah yang bernama IKDAR (Ikatan Alumni Daarul Rahman). Tujuan berdirinya alumni ini untuk memudahkan para alumni pondok pesantren Daarul Rahman yang mempunyai potensi dalam hal

inovasi dan kreatif pada seluruh bidang-bidang yang berkaitan dengan kehidupan kemasyarakatan, bangsa, dan negara.

Begitu juga dengan dua pesantren lainnya. Sudah pasti punya wadah untuk menghimpun para alumninya yang tersebar di seluruh pelosak negeri dan luar negeri. Darunnajah dalam hal menghimpun para alumninya yang tersebar tersebut melahirkan satu wadah yang bernama IKPDN (Ikatan Keluarga Darunnajah). Tujuan utama berdirinya wadah organisasi ini sudah pasti untuk menghimpun seluruh alumni IKPDN.

Adapun pesantren Asshiddiqiyah menghimpun alumninya dalam satu wadah yang bernama IKLAS (Ikatan Keluarga Alumni Asshiddiqiyah). Cikal-bakal organisasi Alumni Asshiddiqiyah terbentuk dengan berbagai nama, seperti Asshiddiqiyah Community (ASCOM) dan Forum Komunikasi Santri Asshiddiqiyah (FOKSA) yang berkembang pesat dizamannya, namun hingga saat ini sudah meredup dan terkesan hilang ditelan zaman. Kesadaran itulah yang membuat sejumlah Alumni Asshiddiqiyah yang dimotori H. Muhammad Zein sebagai alumni yang ditunjuk K.H. Noer Muhammad Iskandar, SQ., untuk mebentuk, menghimpun, menggerakkan, dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki Pondok Pesantren dan Alumni Asshiddiqiyah.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Para pimpinan pesantren melakukan proses pengkaderan kepemimpinan kepada anak dan keturunannya sedini mungkin. Pemimpin tiga pesantren menyiapkan pimpinan pesantren dari klan mereka terlebih dahulu baru kemudian dari lingkaran alumninya. Pengkaderan yang dari lingkaran keluarga dengan cara menugasi anak dan keturunannya untuk menghadiri pertemuan keluarga, mereka dipesantren dalam dan luar negeri, diajak menyambut tali silaturahim, menghadiri pertemuan-pertemuan, dan mewakilinya dalam *munasabat-munasabat* sesuai dengan maqam.
2. Gaya kepemimpinan ditiga pesantren berbeda satu sama lain. Pesantren Daarul Rahman masih mempertahankan gaya kepemimpinan Kharismatik-Individual. Hal ini bisa dilihat dari penempatan seluruh anaknya untuk memimpin cabang-cabang pesantrennya. Sementara Pesantren Asshiddiqiyah dan Darunnajah gaya kepemimpinannya bersifat Demokratif-Kolektif. Hal ini dibuktikan dari komposisi kepemimpinan pesantren. Di mana kedua kiai tidak menempatkan seluruh anak dan keturunan untuk memimpin cabang-cabang pesantren tapi sebagian cabang pesantren ada dipimpin oleh kader atau alumninya.
3. Para pimpinan pesantren memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaan mereka bisa dilihat dari aspek pendidikan, manajemen, politik, dakwah (keagamaan), dan sosial keagamaan. Perbedaan kepemimpinan mereka terletak pada kaderisasi kepemimpinan. Selain itu, relasi mereka dengan pemerintahan baik yang terjadi pada masa Orde Baru maupun sekarang. K.H. Syukron Ma’mun dan K.H. Noer Muhammad Iskandar kontras dengan Orde Baru. Sementara K.H. Mahrus Amin sangat pro dengan Orde Baru. Selanjutnya, perbedaan bisa dilihat dari struktur

tertinggi pesantren, Sistem kurikulum pesantren dan ujian nasional, dan organisasi alumni pesantren.

B. Saran

Saran peneliti dari penelitian ini adalah:

1. Kebebasan mengelola pesantren hak mutlak kiai sebagai pimpinan utama pesantren.
2. Eksistensi pesantren dalam hal kepemimpinannya merupakan kebutuhan bahkan amanat yang harus dipertanggung jawabkan. Dengan demikian hendaknya kiai lebih kreatif dalam mengelola pesantren.
3. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya meneliti berapa banyak jumlah klan kiai yang memimpin pesantren modern seluruh Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

A.F, Stoner James dan Edward R. Freeman, *Manajemen*, (Jakarta : Interedia, 2000).

Abdullah, Taufik, *Islam dan Masyarakat* : *Pantulan Sejarah Indonesia*, (Jakarta : LP3ES, 1987).

Abdurahman bin Muhammad bin Khaldun, *Mukaddimah Ibnu Khaldun*, terj. Masturi Ilham & dkk, (Jakarta : Pustaka Firdaus, 2001).

Abdurahman, Dudung, *Metode Penelitian Sejarah*, (Jakarta : Logos, 1999).

Abu Ma'ali Abd al-Malik, Al-Juwairi, *al-Asalib fi al-Khilafah*, (Beirut: Dar al-Fikr, t.t).

ad-Dumaidji, Abdullah, *Konsep Kepemimpinan dalam Islam*, (Jakarta : Ummul Qurra, 2016).

Agbenyega, Joseph S, Corporal Punishment in the School of Ghana' : Does Inclusive Education Suffer *The Australian Educautional Research* 33,3, 2006. Soetjipto, *Raflis Kosasi*, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011).

Ahmaddireja, "Konsep Kepemimpinan dalam Islam" *Edukasi*, Vol. 2. 2014.

al-'Arabi, Ibn, *Ahkam al-Quran*, jilid 1, (Dar al-Fikr, t.t).

al-Abrashi, Athiyah, *al-Tarbiyah al-Islamiyah wa Falsafatuha*, (Mesir : Isa Bani al-Halabi, 1969).

al-Asfahani, Raghib, *Murada Li Allah al-Quran*, (Damsyiq : Dar al-Al-Qalam 1992).

al-Baidhawi, Nasharuddin Abu al-Khair Abdullah, *Amar al-Tanzil wa Asrar Al-Ta'wil* , (Beirut : Daar al-fikr, t.t).

al-Baqir, Muhammad, *Khalifah dan Kerajaan*, (terj) (Bandung : Mizan, cet. VI, 1996).

Al-Farabi, *Ar_u Ahl al-Madînah al-Fadîlah*, (T.tp : T.pn, t.t).

al-Hasyimi, Ahmad, *Muhtaru al-Hadis Nabiwiyyah wa al-Hikam*, (Indonesia: Maktabah Samilah, 1948).

aL-Madyuni, MQ, *Sang Kiai Tiga Generasi*, (Jombang : Pustaka A-l-Khumul, 2013).

al-Mawardi, Abu Hasan, *Al-Ahkam Al-Sulthaniyyah*, (Beirut : Daar al-Fikr, t.t).

al-Tabari, Muhammad Ibn Jarir, jilid V, (Beirut: Dar al-Fikr).

al-Zuhaili, Wahbah, *al-Tafsir al-Munir*, jilid. V, (Beirut : Dar al-Fikr, t.t).

Amin, Surah dan Ferry Muhammad Siregar, "Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Al-Quran", *Tanzil,* Vo.1. No.1, 2015.

Anoraga, Pandji, *Psikologi Kepemimpinan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013).

Antonio, Muhammad Syafi'i, *Muhammad SAW the Super Leader Super Manajer*, (Jakarta : ProLm centre dan Tazkia Publishing, 2015).

Arief, Armai, *Membumikan Nilai-Nilai Islam dalam Masyarakat Majemuk* (Jakarta : Suara Ad, 2009).

Arifin, Imron, *Kepemimpinan Kiai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng)* (Malang : Kalimashada Press, 1993).

Arifin, Zaenal, "Perilaku Kepemimpinan Tradisional Pesantren", *Tribakti*, Vol. 24 No. 2 September 2013.

…………, *Pengembangan Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Diva Press, 2012).

Asifudin, Ahmad Janan, "Manajemen Pendidikan untuk Pondok Pesantren" *Manageria*, Vol. 1, No. 2, November 2016.

Asnawir, *Manajemen Pendidikan,* (Padang : IAIN IB Press, 2006).

Asrohah, Hanun, *Pelembagaan Pesantren; Asal-usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa*, (Jakarta : Depag RI, 2004).

Asyari, Zubaidi Habibullah, *Moralitas Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta : LKPSM, 1999).

Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam. Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, (Jakarta : Logos wacana Ilmu, 2002).

Badruddin, *Dasar-Dasar Manajemen,* (Bandung : Al-Fabeta, 2014).

Baharuddin, H, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Era 0tonomi Pendidikan" *el-Harakah,* Vol. 8, No. l, Januari-April 2006.

Baharun, Hasan, "Total Moral Quality: A New Approach For Character Education In Pesantren", *Ulumuna,* Vol. 21, No. 1, 2017, 57-80.

Bennis, W. & B. Nanus, *Leader Strategi Untuk Mengemban Tanggung Jawab,* (Jakarta : BIP, 2006).

Bhatti, Nadeem, G.M. Maitlo, N. Sheikh, M. A. Hashmi, & F.M. Shaikh, "The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction," International Business Research, Vol. No. 2, 2012.

Bowles, Samuel, Micro Economic: *Behavior, Institutions, and Evolutions,* (New Jersey: Princeton University, 2009).

Bruinessen, Martin Van, *Kitab Kuning*, *Pesantren dan Tarekat Tradisi-Tradisi Islam di Indonesia*, (Bandung : Mizan Press, 1999).

……………, *NU Tradisi Relasi-Relasi Kuasa Pencarian Wacana Baru,* (Yogyakarta; LKIS, 1994).

Buku 10 tahun Asshiddiqiyah, 1995.

Bustami, Abd. Latif, *Kiai Politik, Politik Kiai*, (Malang : Pustaka Bayan, 2009).

Chaudhry, Abdul Qayyum, "Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation University of the Punjab," International Journal of Business and Social Science, Vol 3. No. 7. 2012.

D.Z., Abdul Mu'nim (ed.), *Islam di Tengah Arus Transisi* (Jakarta: Kompas, 2000).

Daryanto, *Kepala sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta : Gava Media, 2011).

Depag, AL-Quran dan Terjemahannya, (Jakarta : Depag, 1979).

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indoinsia, (Jakarta, Balai Pustaka, 1995).

Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren*: *Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai,* (Jakarta : LP3ES, 1994).

Dirdjosanjoto, Pradjarta, *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa,* (Yogyakarta : LKiS, 1999).

Efendi, Nur, *Membangun Sekolah yang Efeektif dan Unggul*, (Yogyakarta : Lingkar Media, 2014).

Effendi, Bachtiar, “Nilai-Nilai Kaum Santri” dalam Dawam Rahardjo (Ed.), *Pergulatan Dunia Pesantren,* (Jakarta : P3M, 1985).

Esposito, Jhon L. (ed). *Ensiklopedi Dunia Islam Modern,* Jilid I, (Bandung : Penerbit Mizan, 2001).

Fadhilah, Amir, “Struktur dan Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren di Jawa”, *Studia Islamika,* Vol. 8, No.1, Juni 2011.

Fajar, A. Malik, *Visi Pembahuran Pendidikan Islam,* (Jakarta : LP3NI, 1998).

Falah, Saiful, *Pesantren, Kiyai & Masa Depan, Upaya Mencari Model Kaderisasi Ideal di Pesantren,* (Bogor : Santrinulis Publishing, 2016).

Faris, Ahmad, “Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren”, ‘*Anil Islam,* Vol. 8. No.1, Juni 2015.

Fathoni, AB. Musyafa “Peningkatan Kualitas Melalui Sistem Penjaminan Mutu: Studi Multi Situs di SD Al-Falah Tropodo 2 Sidoarjo, SDIT Bina Insani Kediri, dan SDIT Al-Hikmah Blitar”, 2009.

Fiedler, Fred, *Model Kepemimpinan*, Jakarta: Miftah Thoha, 2008.

Galba, Sindu, *Pesantren Sebagai Wadah Komunikasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1999).

Gastil, J, “Definition and Illustration of Demokratic Leadership” Human Relations, Vo. 47, No. 8. 1994.

Gibson, James L, John. M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr., *Organisasi* terjemahan Nunuk Adiarni, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996).

Gottchalk, Louis, *Understanding of History*, terj. Hugroho Notosusanto, (Jakarta : UI Press, 1983).

Hadari, Amin dan M. Ishom El Saha, *Peningkatan Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah,* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004).

Haedari, Amin dan kawan-kawan, *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Komplesitas Global*, (Jakarta : IRD Press, 2004).

Haryanto, *Klanisasi Demokrasi (Politik Qahhar Muzakkar di Sulawesi Selatan),* (Yogyakarta : Plogom, 2004).

Haryono, Siswoyo, *Intisari Teori Kepemimpinan*, **(**Bekasi : PT. Intermedia Personalia Utama, 2015).

Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam,* (Jakarta : Rajawali Press, 1996).

Hasibuan, Malayu, S. P., *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta : Bumi Aksara, 2005).

Hasyim, Husmiaty, "Transformasi Pendidikan Islam (Konteks Pendidikan Pondok Pesantren)", *Ta'lim*, Vol. 13 No. 1, 2015.

Hersey, P. & K. H Blanchard, "*Life Cycle Theory of leadership*" *Training dan Development*, Journal, Vol 23, No. 5, 1969.

Hidayat, Taufik, *Korelasi Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Kepala Madrasah dengan Pengelolah Madrasah Tsanawiyah se-Kota Cirebon*, IAIN Cirebon, 2011.

Hidayatullah, Taufik, *Ibnu Khaldun; Konsep Ashabiyah dan Teori Siklus pemerintahan,* Fakultas Ushuluddin UIN Sunan Kalijaga, 2011.

Horikoshi, Hiroko, *A Traditional Leader in a Time of Change: The Kijaji ang Ulama in West Java*, (The University llinois at Urbana-Chapaign, University Michellin, 1976). Terj. Umar Basalim dan Andi Muarly Sunrawa, *Kiai dan Perubahan Sosial,* Jakarta, P3M, 1987).

Huda, M. Dimyati, "Pendekatan Antropologi dalam Studi Islam*",* *Didaktika Religia,* Vol. 4, No. 2. Tahun 2016.

Idris, Amin, *KH. Noer Iskandar Pergulatan Membangun Pondok Pesantren,* (Bekasi : PT. Mencari Ridho Gusti, 2009).

Imron, Arifin, *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng,* alang, (Malang : Kalimasada Press, 2003).

Iqbal, *Negara Ideal Menurut Islam*, (Jakarta : Ladang Pustaka & Intimedia 2002).

Iskandar, A. Muhaimin, *Melampaui Demokrasi: Merawat Bangsa dengan Visi Ulama*, (Yogyakarta: KLIK.R, 2006).

Jabnoun, Naceur, *Islam and Management*, (Riyadh : Internasional Islamic Publishing House, 2012).

Kamus Besar Bahasa Indonesia (Pusat Bahasa), edisi keempat, (Jakarta : Gramedia, 2008).

Kartidirdjo, Sartono, *Pendekatan Ilmu Sosial dalam Metodologi Sejarah*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Umum, 1992).

……………, *Religious Movement of Java inthe 19th and 20th Centuries*, (Yogyakarta: Gajah Mada University, 1970).

Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013).

Kasir, Ibnu, *Tafsir al-Ahkam,* jilid 1, (Beirut: Dar al-Fikr, t.t).

Kesuma, Guntur Cahaya, "Pesantren dan Kepemimpinan Kiai", *Terampil*, Vol. 1, No. 1, Juni 2014.

Koentjararaningrat, *Beberapa Pokok Antropologi Sosial*, (Jakarta : Dian Rakyat, 1974).

………………, *Pengantar Ilmu Antropologi*, (Jakarta: Aksara Baru, 1980).

Kompri, *Manajemen Dan Kepemimpinan pondok Pesantren*, (Jakarta : Pustaka, 2018).

Kosim, Muhammad **"**Kiai dan Blater; Elit Lokal dalam Masyarakat Madura", KARSA, Vol. XII No. 2 Oktober 2007.

Kotter, John P, *Forre far Change: How Leadership Differs from Management* (New York: The Free Press, 1990).

Kuntowijoyo, "Peranan Pesantren dalam Pembangunan Desa: Potret Sebuah Dinamika", dalam Kuntowijoyo, *Paradigma Islam Interpretasi untuk Aksi*, (Bandung: Mizan, 1991).

……………, *Pengantar Ilmu Sejarah*, (Yogyakarta : Bentang, 1995).

Kusuma, Imma Helianti, "Manajemen Pendidikan di Era Reformasi*",* Jakarta, Jurnal *Pedidikan Penabur*, 2006.

L, Kosals, *Essay on Capitalism in Rusia*, (Yogyakarta : Acta Oeconomica, 2007).

Lenssufie, Tikno, *Ledearship untuk Profesional dan Mahasiswa*, (Jakarta : Erlangga Group, 2010).

M, Fakih Affandi, "Pola Kepemimpinan Kiai dalam Pendidikan Pesantren", Jurnal *Pendidikan Universitas Garut* , Vol. 06, No. 01, 2012.

Machiavelli, Niccolo, *The Prince*, (terj) Noviatri, (Jakarta : Efek Media Komputindo, 2014).

Madjid, Nurchalish, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta : Paramadina, 1997).

……………, Kepemimpinan Pondok Pesantren : Induvidual atau Kolektif, Makalah disampaikan pada Penataran Tenaga Managemen di Lingkungan Pondok Pesantren se Jawa Timur, diselenggarakan oleh Kanwil Depag Jawa Timur, Jum'at, 24 Agustus 2001.

Mahadi, "Komunikasi Politik Kiai Pada Kampanye Pemilu", *ADDIN*, Vol. 9, No. 2, Agustus 2015.

Mahjub, Abbas, *Ushu al-Fikr al- Tarbawi fi al-Isla*m, (Damaskus : Daar Ibnu Tathir, 1987).

Mahyudi, Dedi, "Pendekatan Antropologi dan Sosiologi dalam Studi Islam" *Jumantik,* Vol. 2. No. 2. 2016.

Majalah Pesan, "KH. Abdul Manaf: Membuat Sekolah Agar Anak Orang Miskin Bisa Sekolah", No. 01, 1989.

Mangunhardjana, A.M, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Kanisius, 2004).

Mardiyah, "Kepemimpinan Kiyai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Modern Gontor Lirboyo Kediri dan Pesantren Tebu Ireng Jombang", (Institut Keislaman Hasyim Asy'ari), *Tsaqafah*, Vol. 8. No. 1. April 2012.

Marsudi, & dkk, "Pengembangan Manajemen Koperasi di Pondok Pesantren Perguruan Islam Salafiah Kabupaten Blitar" *Sosial Humaniora,* Vol. 4 No. 2.

Mas'ud, Abdurahman, *Dalam Dinamika Pesantren dan Madrasah,* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2002).

Masrokon, Pim, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Yogyakarta : Ar-Ruzz, 2013).

Masrur, Muhammad, "Figur Kyai dan Pendidikan Karakter di Pondok Pesantren" Tarbawiyah, Vol. 01. No. 02, Desember 2017.

Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren,* (Jakarta : INIS, 1994).

………….. "Gaya dan Suksesi Kepemimpinan Pesantren", *Ulumul Qur'an,* Vol. II, No. 7. 1990.

Maxwell, John C. Maxwell, *Developing the Leaders Around You,* (Thomas Nelson Publishers :Tennessee, 1995).

Melfa, Wendy dan Solihin Siddiq, *Paradigma Pengembangan Mayarakat Islam; Studi Epistemologis Pemikiran Ibnu Khaldun*, (Lampung: Matakata, 2007).

Miyono, Noor, “Komitmen Menjadi Kepala Sekolah Berkualitas Melalui Otoritas Profesional dan Moral,” PPs IKIP PGRI Semarang, JMP, Vol. 2. No. 1, April 2013.

Moedjiono, Imam, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta : UII Press, 2002).

Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualikatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005).

Muhakamurrohman, Ahmad, “Pesantren: Santri, Kiai, dan Tradis”, *Kebudayaan Islam*”, Vol. 12, No. 2, Juli - Desember 2014.

Munir, M. dan Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah*, (Jakrta: Kencana, 2009).

Murdayanti, Yunika dan Susi Indriani, “PKM Kopontren Daarul Rahman Cipedak Jagakarsa Jakarta Selatan Melalui Kewirausahaan Syariah Berbasis Smartphone” *Abdimas Polibatam*, Vol. 1, No. 2, Desember 2019.

Nasution, Harun, *Ensiklopedi Islam Indonesia*, (Jakarta : Djambatan, 1992).

Nata, Abuddin, “Keterangan Pada Kuliah Sejarah Sosial dan Intelektual Pendidikan Islam II”, tanggal 1 Mei 2000.

Nata, Abuddin, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta : Prenada Media Group, 2013).

Natsir, Muhammad, *Capita Selecta 2*, (Jakarta : PT Abadi, 2008).

Nawawi, Hadari, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta : Gadja Mada University Press, 1993).

Nirmalawati, Hubungan antara Kapabilitas Kepemimpinan, Kompetensi Dosen, Komitmen Dosen, dan Akuntabilitas Lembaga dengan Kinerja Lembaga dalam Pelaksanaan Mutu Pada Universitas Negeri di Jawa Timur” 2009.

Nurmadiansyah, M. Thoriq, “Manajemen Pendidikan Pesantren: Suatu Upaya Memajukan Tradisi”, Manajemen Dakwah, Vol. 2. No. 1, Edisi Januari - Juni 2016.

Ogden, Venessa, The Role of Religious Education, (ed) *Ron Best, Educaution for Spiritual, Moral, Social, and Cultural*, (New York: Continum, 2002).

Peacock, James L, *The Antrophological Lens, Harsh Ligh, Soft Focus*, (Cambridge: UniversityPress, 1998).

Peg, M. *Kepemimpinan Positif*, (Jakarta: PT Pustaka Binama Presindo, 1994).

Pelly, Usman, *Urbanisasi dan Adabtasi; Peranan Misi Budaya Minangkabau dan Mandailing,* (Jakarta : PT. Pustaka LP3ES Indonesia, 1998).

Pribadi, Yanwar, "Religious Networks in Madura; Pesantren Nahdlatul Ulama and Kiyai as the Santri Culture", *Al-Jamiáh*, Nol. 51. No.1, 2013.

Qomar, Mujmil, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta, Erlangga, 2007).

…………., *Pesantren : Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2004).

Rahardjo, M. Dawam (ed.), *Pergumulan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985).

Rahim, Husni, dkk, *Madrasah Sebagai Alternatif Pendidikan Unggul*, (Jakarta: Lembaga penelitian UIN Jakarta dengan UIN Press, 2011).

Rahmat, Pupu Saepul, "Penelitian Kualikatif", *Equilibrium*, Vol. 5. No. 9, Januari-Juni 2009.

Rakhmawati, Istina "Tantangan Dakwah di Era Globalisasi," *ADDIN*, Vol. 8, No. 2, Agustus 2014.

Raliby, Osman, *Ibnu Khaldun Tentang Masyarakat Dan Negara*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1978).

Ridwan, M, "Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Pelayanan Akademik di Perguruan Tinggi Muhammadiyah Jawa Timur (Studi Multisitus di Universitas Metropolis, Unversitas Bachapolis, Universitas Agropolis)," Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang, 2009.

Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual)*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2009).

Rivai, Veithzal, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam* Organisasi, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013).

Rost, Joseph C, *Leadership for Twenty-Fist*, (Westport: CN. Praeger, 1991).

Safari, Triantoro, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2004).

Saifuddin, A, *Kepemimpinan Kiai dalam Kultur Pesantren,* (Jogjakarta : Uin Jogjakarta, 2007).

Saifuddin, Ahmad, *Kepemimpinan Kiai dalam Kultur Pesantren*, (Yogyakarta : UIN JOGJA, 2007).

Salaf, Muhammad Jalal, *Al-Fikr al- Siy_si Fî al-Isl_m,* (Beirut: Daar al-Jami'at al-Misriyat Iskandariat, 1978).

Santoso, Budi, *Politik Kekuasaan dan Pemoeda,* (Yogyakarta: Kanisius, 1984).

Sari, Dewi Puspita, "Kontribusi Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru terhadap Mutu Pendidikan di Gugus Rama 2 UPT DISDIKPORA Kecematan Kembang Kabupaten Jepara" PPs Manajemen IKIP PGRI Semarang, JMP, Vol. 2. No.1 April 2013.

Setiono, Sri Nanang & dkk, *Biografi KH. Abdul Manaf Mukhayyar ; Darunnajah Ladang Perjuangan bukan Ladang Penghidupan*, (Jakarta : Pondok Pesantren Darunnajah, 2014).

Setiono, Sri Nanang dan Abdul Haris Qadir, *KH. Machrus Amin Dakwah Melalui Pondok Pesantren,* (Jakarta: Grup Dana, 2002).

Sharma, Nath dan Rajendra Kumar Sharma, *Advanced Educational Psyhology,* (New Delhi: Atlantic Publishers & Distributor, 2006).

Shihab, M. Quraish, *Wawasan AL-Quran Tafsir al-Maudu'i atas Pelbagai Persoalan Umat*, (Bandung: Mizan, 1999).

…………,*Tafsir Al-Misbah*, Vol. 9, (Jakarta : Lentera Hati, 2010).

Simpon, Sarah, *The Style, Model & Philosophy of Leadership*, (London: Ventus Publishing ApS, 2012).

Sobirin, Achmad dan Insan Muhamad, *Employee Responses to "Post Acquisition" Cultural Change Efforts,* Paper presented at International Conference on Academic Association of Asian Bussiness, Padang Indonesia, Juli 2005.

Soebar, Abd. Halim, *Modernisasi Pesantren Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta : LKiS Yogyakarta, tt).

Steenbrink, Karel A. , *Beberapa Aspek Tentang Islam di Indonesia Abad ke-19*, (Jakarta : Bulan Bintang, 1984).

Straus, Alsen & Juliet Corbin, *Dasar-Dasar Penelitian Kualikatif*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2003).

Suit, Jusuf, *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996).

Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1999).

Sukendar, Nur Cahya Edi, "Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara". PPs Manajemen Pendidikan IKIP Semarang, JMP, Vol. 2. No. 1. April 2013.

Sulthon, Masyud, dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta : Diva Pustaka 2003).

Suprayogo, Imam, *Pendidikan Berparadigma Al-Quran*, (Malang : Uin Malang Press, 2004).

Supyan, Muhammad Dian, "Kepemimpinan Islam Dalam Tafsir Al-Misbah Karya M. Quraish Shihab," UIN Jakarta, 2013.

Suriasumantri, Jujun, *Penelitian Ilmiah, Kefilsafatan, dan Keagamaan: Mencari Paradigma kebersamaan, dalam Tradisi Baru Penelitian Agama Islam: Tinjauan Antar Disiplin Ilmu*, ed. M. Deden Ridwan, (Bandung, : Nuansa cendekia, 2001).

Susanto, Edi, "Krisis Kepemimpinan Kiai : Studi atas Kharisma dalam Masyarakat", *Islamica*, Vol. 1.No. 2, Maret 2007.

Susilo, Suko Susilo, *Memahami Kepemimpinan*, (Surabaya: Jenggala Pustaka Utama, 2008).

Suwito, "Jaringan Intelektual Kyai Pesantren di Jawa–Madura Abad XX", dalam Khaeroni dkk (Eds.), *Islam dan Hegemoni Sosial*, Jakarta: Proyek Pengembangan Penelitian pada Perguruan Tinggi Agama Islam Direktorat Perguruan Tinggi Agama Islam Departemen Agama RI, 2001.

Suwito, *Sejarah Sosial Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana, 2008).

Syadzali, Munawir, *Islam dan Tata Negara*, *Ajaran Sejarah dan Pemikiran*, (Jakarta : UI Press, 1993).

Syafie, Inul Kencana, *Al-Quran dan Ilmu Administrasi*, (Jakarta : Renika Cipta 2000).

Syafiuddin, *Negara Islam Menurut Konsep Ibnu Khaldun*, (Yogyakarta: Gama Media, 2007).

Syarif, Zainuddin "Manajemen Kepemimpinan Kiai dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren", *FIKROTUNA*, Vol. 6, No. 2, Desember 2017.

Syarifuddin dan Hamdan Farchan, *Titik Tengkar Pesantren Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*, (Yogyakarta : Pilar Religia, 2005).

Taymiyah, Ibnu, *al-Siy_sah al-Syar'iyah Fî Ishl_h al-R_'i wa al-R_'iyah*, (Beirut : Dar al-Fikr, 1997).

Thoha dan Zainal Arifin, *Runtuhnya Singgasana Kyai, (NU, Pesantren,. dan Kekuasaan. Pencarian Tak Kunjung Usai)*, (Yogyakarta : Kutub, 2003).

Tilaar, HAR. dalam Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta : Erlangga, 2007).

Timpe, AD, *Kepemimpinan*; *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Memotivasi Pegawai*, (Jakarta : Media Komputindo, 2002).

Tobibatussaadah, "Perempuan dan Eksistensi Kepemimpinan dalam Islam*", Akademika*, Vol. 19, No. 01, Januari -Juni 2014.

Uchtiawati, Sri, "Penjaminan Mutu Pendidikan pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jawa Timur (Studi Multisitus pada Universitas Sukiyanto, Universitas Suherman dan Universitas Madjedi)," Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan, PPs Universitas Universita Negeri Malang, 2010.

Us, Kasful Anwar, "*The Leader Ship of Kiyai in Islamic Boarding School, A Studi of Islamic Boarding School of Jambi*", Bandung Program Pascasarjana UPI, 2015.

Varzaru, Mihai dan anca Varzaru, Leadership Style and Organization Structure in Context Mintzberg's Vision, Proceeding of the 7th International Management conference Romania (2013.

Wahid, Abdurrahman, "Pesantren sebagai Sub-Kultur", dalam M. Dawam Rahardjo, ed. *Pesantren dan Pembaharuan*, (Jakarta :LP3ES, 1988).

……………, *Kepemimpinan dalam Pengembangan Pesantren dalam Bunga Rampai Pesantren*, (Jakarta :CV Dharma Bakti, tt).

…………., *Menggerakkan Tradisi Esai-Esai Pesantren*, (Yogyakarta : LKiS, 2001).

Wahid, Marzuki, "The Metamorphosis of Pesantren", *International Journal of Pesantren Studies"* Vol. 2, No. 1, 2008.

…………., *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, (Bandung : Pustaka Hidayah, 1999).

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : Rajawali Press, 2011).

Wawancara pribadi dengan kiai Musthafa tanggal 20 April 2018.

Wawancara pribadi dengan kiai Syukron Ma'mun tanggal 10 April 2018.

Wawancara pribadi dengan Muhamaad Faiz tanggal 20 April 2022.

Weber, Max, *The Theory of Sosial and Ekonomic organization*, (New York: Ree Press, 1996).

Widayani, Hana, "Ashabiyah Ibnu Khaldun dan Relevansinya dengan Nasionalisme di Indonesia", *Manthiq* , Vol. 2, No. 2, November 2017.

Widyastuti, Sri Widyastuti, *Kepemimpinan Kiyai di Lembaga Pendidikan Modern* (Studi Kasus Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta Selatan), (Jakarta: Pustikom, 2012).

Winardi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen,* (Bandung: Penerbit Alumni, 1983).

Winarto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pembahuruan Pondok Pesantren* (tesis) Prodi Manajemen Pendidikan Islam, IAIN Tulungagung, 2015.

Wiryosukarto, Amir Hamzah, *Biografi K. H. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, (Ponorogo: Gontor Press, 1996).

Wright, Peter L. dan David S Taylor, *Improving Leadership Perfarman,e :Interpersonal Skills far E.ffe,tive Leadhership* (Hemel Hempstead-UK): Prentice-Hall International Ltd., 2°dedition, 1994.

Yasid, Abu, *Paradigma Baru Pesantren Menuju Pendidikan Islam Transformatif,* (Yogyakarta : Ircisod, 2018).

Yasmadi, *Modernisasi Pesantren : Kritik Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, (Jakarta : Ciputat Press, 2002).

Yatim, Badri, *Historiografi Islam*, (Jakarta : Logos, 1997).

…………., (dkk), *Sejarah Perkembangan Madrasah*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI, 1999.

Yuki, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta : Prehalindo, 2005).

…………., *Leadership in Organizations*, (Sevent Edition), (New York : Pearson Education, Inc, 2010).

Zaini, Achmad, *KH. Abdul Wahid Hasyim Pembaharuan Pendidikan Islam dan Pejuang Kemerdekaan*, (Jombang : Pesantren Tebu Ireng, 2011).

Zainuddin, A. Rahman, *Kekuasaan dan Negara; Pemikiran Politik Ibnu Khaldun*, (Jakarta : Gramedia Pustaka, 1992).

Zainuddin, Mahdi, *Studi Kepemimpinan Islam*, (Yogyakarta: al-Muhsin, 2002).

Zarkasyi, Abdullah Syukri, *Bekal Untuk Pemimpin,* (Ponorogo : Trimurti Press, 2001).

……………, *Manajemen Pesantren Pengalaman Pondok Modern Gontor, (*Ponorogo : Trimukti Press Gontor, 2005).

Ziemek, Manfred, *Pesantren dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1996).

GLOSARIUM

Adjustment	:	Proses penyesuaian diri yang bertujuan untuk dapat mengubah tingkah laku individu agar terjadi di masyarakat berasaskan pada hubungan sosial yang terjadi lingkungan sosial di sekitar.
Administratif	:	Proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang bertujuan untuk mencapai target dengan memanfaatkan sarana dan prasarana tertentu secara tepat dan memberikan hasil.
Agent Of Development	:	Lembaga yang memberikan pelayanan jasa perbankan dalam bentuk transaksi keuangan kepada masyarakat.
Antropologi	:	Ilmu tentang manusia khususnya mengenai asal-usul, aneka warna bentuk fisik, adat istiadat, dan kepercayaannya pada masa lampau.
Arkeologi	:	Kajian studi mengenai sisa materi kehidupan dan aktivitas manusia di masa lampau.
Ashabiyah	:	Bermakna rasa kesukuan dengan pengertian lain, ikatan yang didasarkan atas kesamaan garis keturunan dalam suatu suku.
Ashabunnajah	:	Secara umum artinya orang-orang yang sukses. Sedangkan arti

		khususnya adalah santri kader Darunnajah yang dibina, diasuh, dan dilatih secara intensif agar mampu memikul berbagai amanah serta tanggung jawab.
Character Building	:	Suatu proses atau usaha yang dilakukan untuk membina, memperbaiki dan atau membentuk tabiat, watak, sifat kejiwaan, akhlak (budi pekerti), insan manusia (masyarakat) sehingga menunjukkan perangai dan tingkah laku.
Charismatic Authority	:	Cara seorang pemimpin berkomunikasi dengan membangkitkan empati dan emosi yang kuat pada orang-orang sekitarnya.
Community Deveploment	:	Kegiatan pengembangan masyarakat yang dilakukan secara sistematis, terencana, dan diarahkan untuk memperbesar akses masyarakat guna mencapai kondisi sosial, ekonomi, dan kualitas kehidupan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan kegiatan pembangunan sebelumnya.
Contingency Theory	:	Teori yang menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok dan tingkatannya.
Darul Aitam	:	Salah satu organisasi kemasyarakatan yang bergerak dalam bidang sosial dengan menaungi pemuda putus sekolah, anak yatim piatu, dan kaum *dlu'afa*

		dengan cara memberikan keahlian keterampilan bagi pemuda mereka, dalam melanjutkan pendidikan kejenjang selanjutnya.
Demokratif	:	Bentuk pemerintahan di mana semua warga negaranya memiliki hak yang sama untuk pengambilan keputusan yang dapat mengubah hidup mereka.
Dewan Nazir	:	Dewan Pembina dalam organisasi.
Endogamous	:	Suatu perkawinan antara etnis, klan, suku, atau kekerabatan dalam lingkungan yang sama.
Entrepreneurship	:	Penerapan kreativitas dan keinovasian untuk memecahkan permasalahan dan upaya memanfaatkan peluang-peluang yang dihadapi orang setiap hari.
Ethnografi	:	Kajian perbandingan tentang kebudayaan dari berbagai masyarakat atau kelompok.
Ethnologi	:	Salah satu cabang ilmu antropologi budaya. Bahasan utamanya mengenai asas kemanusiaan dalam kebudayaan berbagai suku bangsa.
Feodalisme	:	Sistem sosial atau politik yang memberikan kekuasaan besar kepada golongan bangsawan atau mengagung-agungkan jabatan dibanding prestasi.
Free Rein Leadership	:	Salah satu gaya kepemimpinan yang menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijakan pengoperasian manajemen Sumber Daya Manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-

		ketentuan pokok yang ditetapkan oleh atasan mereka.
Geneologi	:	Kajian tentang keluarga dan penelusuran jalur keturunan serta sejarahnya.
Golkar	:	Golangan Karya.
IAIN	:	Institut Agama Islam Negeri.
Indigeneous	:	Masyarakat yang merupakan keturunan penduduk awal dari suatu tempat, dan telah membangun kebudayaannya di tempat tersebut dengan status asli (***indigenous***) sebagai kelompok etnis yang bukan pendatang dari daerah lainnya.
Individual	:	Mengenai atau berhubungan dengan manusia secara pribadi; bersifat perseorangan.
Interpersonal	:	Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan komunikasi maupun interaksi dengan orang lain.
IPTEK	:	Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.
ISID	:	Institut Studi Islam Darussalam.
Kharismatik	:	Sebuah kepribadian berupa pancaran wibawa dalam diri seseorang sehingga membuat orang di sekelilingnya merasa segan sekaligus nyaman.
Klan	:	Keturunan.
KMI	:	Kulliyatul Muallmatul Islamiyah.
Kolektif	:	Bersama-sama.
Kolonialisme	:	Suatu upaya yang dilakukan suatu negara untuk menguasai wilayah tertentu di luar negaranya.
Laissez Faire	:	Kepemimpinan yang memberikan kepada orang lain dengan prinsip

		kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan.
Leadership	:	Kepemimpinan, yaitu salah satu fungsi manajemen untuk mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengawasi orang lain untuk menyelesaikan tugas yang telah direncanakan demi mencapai tujuan perusahaan.
LP3ES	:	Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial.
Meritokrasi	:	Kemampuan
Metamorphosis	:	Proses biologis dalam perkembangan hewan yang melibatkan perubahan struktur fisik setelah lahir atau menetas.
Militeristis	:	Bersifat Militer.
MPR	:	Majelis Permusyawaratan Rakyat.
Munasabat	:	Hubungan atau saling keterkaitan antara dua hal pada salah satu aspek dari berbagai aspek-aspeknya.
Mursyid	:	Pembimbing spiritual bagi orang-orang yang menempuh jalan khusus mendekatkan diri sedekat-dekatnya kepada Allah Swt.
Muwaqqif	:	Orang yang berwakaf.
Observasi	:	Pengamatan.
Otoriter	:	Sewenang-wenang.
Paleontropologi	:	Ilmu yang mempelajari asal usul manusia dan evolusi manusia melalui bukti fosil-fosil.
Paternalistic	:	Kepemimpinan yang bersifat dan bertindak dalam menjalankan fungsi

		kepemimpinannya sebagai seorang bapak terhadap anak- anaknya.
PDI	:	Partai Persatuan Pembangunan.
Pesantren	:	lembaga pendidikan Islam yang dilaksanakan dengan sistem asrama (pondok), dengan kiai sebagai sentral utama dan masjid sebagai pusat lembaganya.
Phat Goal Theory	:	Proses pemimpin memilih suatu gaya kepemimpinan tertentu berdasarkan kebutuhan pekerja dan lingkungan kerja, sehingga pemimpin dapat membawa pekerja menuju tujuan yang diharapkan.
PKB	:	Partai Kebangkitan Bangsa.
PKNU	:	Partai Kebangkitan Nasional Ulama.
PMII	:	Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia.
Populistis	:	Leader yang masih berpegang teguh pada tradisional dan tidak mempercayai dukungan dari pihak asing.
PPP	:	Partai Persatuan Pembanguna
PTDI	:	Politeknik Transportasi Darat Indonesia.
PTIQ	:	Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur"an.
Rabithah Maahadil Islam	:	Salah satu perangkat departementasi organisasi Nahdlatul Ulama pada setiap jenjang kepengurusan yang berfungsi sebagai pelaksana kebijakan Nahdlatul Ulama khususnya ynng berkaitan dengan bidang tertentu.
Regenerasi	:	Penggantian generasi tua kepada generasi muda; peremajaan.
Reproduction Of Ulama	:	Reproduksi Ulama.

SDM	:	Sumber Daya manusia.
Solidaritas	:	Saling percaya antara para anggota dalam satu kelompok atau komunitas. Kalau orang saling percaya maka mereka akang menjadi satu/menjadi persahabatan, menjadi saling hormat-menghormati, menjadi terdorong untuk bertanggung jawab dan memperhatikan sesamanya.
SOP	:	*Standard Operating Procedure.*
Superhuman	:	Bersifat di atas kemampuan manusia.
Supernatural	:	Ajaib (tidak dapat diterangkan dengan akal sehat); gaib; adikodrati.
Supernatural Power	:	Kekuatan Supranatural.
Teori Great Man	:	Aliran kepemimpinan yang percaya bahwa pemimpin hebat dilahirkan, bukan dibuat.
Tradisional	:	Aksi dan tingkah laku yang keluar alamiah karena kebutuhan dari nenek moyang yang terdahulu.
Trait Thory	:	Teori kepemimpinan berdasarkan kualitas dan karekterisrik pribadi.
Transmigrasi	:	Perpindahan penduduk, dari daerah padat ke wilayah yang penduduknya masih jarang.

INDEKS

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

O

P

Q

R

S

T

U

V

W

Y

Z

YAYASAN ISLAM AL FAUZAN NUSANTARA
PONPES AL FAUZAN NUSANTARA
BHINNEKA TUNGGAL IKA
N U

Tentang Penulis

Khasanuri, lahir di Brebes, 15 Juni 1979. Anak keenam dari sembilan bersaudara merupakan buah hati dari pasangan bapak Rasnya dan ibu Wanjep. Alumni SDN Luwungragi (1992), SLTP Luwungragi (1997), dan SLTA Tunas Bangsa Bulu-Kediri (2004). Alumni IAIT Kediri jurusan KPI (2006) dan Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Brebes jurusan PAI (2006). Menyelesaikan Magister pada Sekolah Pascasarjana UIN Jakarta (2016 sampai selesai). Selain menempuh pendidikan formal, penulis juga sempat menempuh pendidikan Non Formal pada Madrasah Diniyah Awaliyah Mansya ul' U'lum Luwungragi Bulukamba Brebes (1993-1996), Madrasah Tsanawiyah Diniyah Manba'ul Huda as-Salafiyah Luwungragai-Bulakamba-Brebes (1996-1998), Madrasah Tsanawiyah Hidayah al-Thullab Pondok Pesantren Hidayah at-Thullab Petuk-Semen-Kediri-Jatim (1999-2000), dan Madrasah Aliyah Hidayah at-Thullab Pondok Pesantren Hidayah at- Thullab Petuk-Semen-Kediri-Jatim (2000-2002).

Dalam keorganisasian, pernah menjabat Ketua Pengurus Jam'iyyah al-Hidayah PP. Hidayah at-Thullab Petuk Kediri, Ketua Pengurus Majlis Madrasah Hidayah at-Thullab M3HT PP. Hidayah at-Thullab Petuk Kediri, Ketua Lembaga Bahtsul Masa'il PP. Hidayah at-Thullab Petuk Kediri, Ketua Pengurus Ikatan Remaja Masjid (IRMA) al-Hikmah Kertasari Luwungragi Bulakamba Brebes, Ketua Pengurus Tanfidziyah Ranting NU Desa Luwungragi Bulakamba Brebes, Wakil Ketua Pengurus Komite Nasional Pemuda Indonesia (KNPI) Kecamatan Bulakamba Kabupaten Brebes, Ketua Bidang Penyuluh Masyarakat Program Desa Luwungragi Brebes, dan

Wakil Ketua Pengurus Lembaga Dakwah Nahdlatul Ulama PCNU Jakarta Selatan. Selain aktif dalam organisais, penulis juga pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan diantaranya; Pendidikan dan Pelatihan Nasional Peningkatan Kompetensi Guru Dalam Penata Usahaan Pengelolaan Dan Pertanggung Jawaban Keuangan Sekolah Yang Berbasis Pada Akuntabilitas Sehingga Siap Dilakukan Audit, Dalam Rangka Implementasi Kurikulum Pendidikan Anti Korupsi, di Aula SMK Negeri 1 Kota Tegal, Pendidikan dan Pelatihan Tingkat Nasional Dalam Rangka Pembekalan Peningkatan Wawasan Tentang Penyusunan Pelaoparan Penelitian Tindakan Kelas Dan Penulisan Karya Tulis Ilmiah Secara Baik Dan Benar serta Optimalisasi TIK / ICT, di Aula Asrama Islamic Centre Brebes Jateng, Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pondok Pesantren yang diselenggarakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Jakarta Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama Jakarta, Pendidikan Kader Mubalig (PKM) Lembaga Koordinasi Dakwah Islam (KODI) Provinsi DKI Jakarta, Pendidikan Kader Ulama (PKU) Majelis Ulama Indonesia (MUI) Provinsi DKI Jakarta angkatan ke-17, Pendidikan dan Pelatihan Metode Baca Tulis dan Menghafal Al Qur’an (Yanbu’a Arwaniyah Kudus) yang diselenggarakan oleh MA As-Syamsuriyah Brebes, Training Of Trainer (TOT) Cara Cepat Belajar Baca Kitab Kuning Metode Al-Mu’allim yang diselenggarakan oleh Parta Persatuan Pembangunan (PPP) di Jakarta, Pelatihan Pengkajian dan Penelitian “Ilmu Living Al-Qur’an Dan Hadis “Mengaji Struktur Ontologi, Epistemologi dan Aksiologi di Dalamnya, yang diselenggarakan oleh Ali Mustafa Yaqub Institute Darus-Sunnah International Institute for Hadith Sciences Ciputat, Pendidikan Madrasah Kader Ulama yang diselenggarakan oleh PBNU Jakarta Penataran Dakwah Senat Mahasiswa Fakultas Dakwah Institut Agama Islam Tribakti (IAIT) Kediri, Pembinaan Seni Baca Al Qur’an yang diselenggarakan oleh

Pondok Pesantren Hidayatut Thullab Kediri Jatim, Bimbingan Teknis Pelindungan Keprofesian Bagi Guru Pendidikan Menengah yang diselenggarakan oleh Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan di Hotel Maharani Jakarta, Workshop Fiqih Muamalah 2019 dengan tema "Hijrah dan Pengenalan Ekonomi Syari'ah" yang diselenggarakan oleh Komunitas Pengusaha Muslim Trisakti bekerja sama dengan Bank Mandiri Syari'ah di Ballroom Bank Syari'ah Mandiri Jakarta Pusat, Seminar dan Dialog Pencegahan Paham Radikal Terorisme dan ISIS di Kalangan Pimpinan Pondok Pesantren se-Jabodetabek, diselenggarakan oleh Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) di Jakarta, Seminar Nasional dengan tema "Aliran-aliran Islam Kontemporer dan Implikasinya bagi Harmoni Sosial dan NKRI" di Auditorium Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Seminar Nasional Amtsilati "Cara Cepat Membaca dan Memahami Kitab Kuning" di Aula Student Center UIN Jakarta oleh Ikatan Santri Mahasiswa Amtsilati Jakarta, dan pendidikan, pelatihan, dan seminar penting lainnya yang tidak cukup disebutkan satu persatu.

Pengalaman Kerja; Instansi /Sekolah MA Diniyah as-Salafiyah Luwungragi (2007–2013) posisi sebagai pengajar, Instansi MDA Manba'ul Ulum Luwungragi Brebes (2008–2010) posisi sebagai pengajar, Instansi MI Bahrul Ulum Luwungragi Brebes (2008–2009), posisi sebagai pengajar, Instansi MA as-Syamsuriyah Brebes (2009–2013) posisi sebagai guru, BK, dan Waka Kurikulum. Instansi Ponpes Al-Fauzan Nusantara di bawah naungan Yayasan Islam Al-Fauzan Nusantara Jakarta (2013 hingga sekarang) posisi sebagai pimpinan dan Pengasuh Pesantren. **Alamat Rumah Sekarang;** Jl.Gintung No.08 RT. 011 RW. 02 Kel. Tanjung Barat, Kec. Jagakarsa, Kota Administrasi Jakarta Selatan. Nomor Telepon 0878 3019 2245. Emai kiyaihasanurifz12**@gmail.com.**

JADWAL KEGIATAN PONDOK

- Jam 03.30 – 04.30 Bangun Pagi & Shalat Tahajjud
- Jam 04.30 - 05.00 Shalat Shubuh Berjama'ah
- Jam 05.00 - 06.00 Belajar Al-Qur'an bagi santri kelas VII SMP dan mengaji kitab kuning bagi santri kelas VIII SMP – kelas XII SMK
- Jam 06.00 - 07.00 Makan pagi, piket kebersihan dan persiapan sekolah
- Jam 07.00 - 07.15 Shalat Dhuha bersama
- Jam 07.15 - 07.30 Hifdzil Qur'an/ Muhaddatsah Bhs.Arab/Inggris
- Jam 07.30 - 12.30 Belajar di kelas bagi santri SMP dan bagi santri SMK s.d jam 14.30
- Jam 12.30 - 13.00 Shalat Dzuhur berjamaah, Muhadloroh harian dan makan siang
- Jam 13.00 - 15.30 Bimbingan Tilawatil Qur'an/ Retorika Dakwah/ Pramuka/ Paskibra/ Komputer
- Jam 15.30 - 16.00 Shalat 'Ashar berjama'ah
- Jam 16.00 - 17.00 Belajar di Madrasah Diniyah Salafiyah
- Jam 17.00 - 18.00 Piket kebersihan, Makan sore dan persiapan Shalat Maghrib
- Jam 18.00 - 18.30 Shalat Maghrib berjama'ah
- Jam 18.30 - 19.00 Pembinaan Al-Qur'an bagi santri kelas VII SMP dan mengaji kitab kuning bagi santri kelas VIII SMP – kelas XII SMK / Dzikir Tahlil, Ratibul Haddad, yasinan
- Jam 19.00 - 19.30 Shalat 'Isya' berjamaah
- Jam 19.30 - 20.30 Istirahat
- Jam 20.30 - 22.00 Diskusi Kitab Fiqh/Sorogan Kitab/ Hifdzil Qur'an/ Pembacaan Riwayat Nabi & Muhadloroh/ MDW/ Belajar Mandiri
- Jam 22.00 - 03.30 Istirahat / Tidur malam.

Contact Persion

0878-3019-2245, 0821-1288-5909
0895-3635-62808
Jl. Gintung No.200 RT. 11 RW. 02
Tanjung Barat - Jagakarsa - Jakarta Selatan

BIAYA MASUK

1. Biaya masuk santri tingkat SMPI Rp. 2.500.000
2. Biaya masuk santri tingkat SMKI Rp. 3.000.000

Biaya masuk tersebut sudah termasuk :

1. Seragam (Batik, Olahraga, Kejuruan (SMK))
2. Kitab- kitab
3. Paket LKS semester 1
4. Kegiatan MOS
5. Cover Raport
6. Ekstrakurikuler 1 Tahun
7. SPP bulan Juli
8. Administrasi
9. Kegiatan PTS dan PAS Semester 1

PEMBIAYAAN SETELAH MASUK

1. SPP setiap bulan bagi Santri SMPI Rp. 250.000
2. SPP setiap bulan bagi Santri SMKI Rp, 400.000
3. Ansuran pertama minimal Rp. 1.500.000

Note : 1. Bebas Uang Gedung
2. Bebas Uang Makan (Sehari 3 X)
3. Bagi Santri Yatim / Yatim Piatu ada dispensasi biaya dengan memberikan surat keterangan dari kelurahan asal santri

SYARAT PENDAFTARAN

1. Mengisi Formulir Pendaftaran
2. Menyerahkan Foto Copy Ijazah & SKHU yang sudah dilegalisir
3. Melampirkan Nomor Induk Siswa Nasional (NISN)
4. Menyerahkan Foto Copy Raport kelas terakhir
5. Menyerahkan Foto Copy Akte Kelahiran
6. Menyerahkan Foto Copy Kartu Keluarga (KK)
7. Menyerahkan Foto Copy KTP Orang Tua (Bapak & Ibu)
8. Menyerahkan Pas Foto 3X4 4 lembar, dengan ketentuan

Sebagai Berikut :
Putra : a. Memakai baju putih lengan panjang (tanpa bet sekolah asal)
b. Berpeci Hitam
c. Latar Biru

9. Memenuhi ketentuan yang ditetapkan waktu pendaftaran

المعهد الفوزان نوسا نطارا

TAHUN PELAJARAN 2022 / 2023

MENERIMA SISWA / SANTRI BARU & PINDAHAN

Jenjang Pendidikan

SMP
SMK (Rekayasa Perangkat Lunak)

pp.alfantra@gmail.com · Ponpes Al Fauzan Nusantara · alfantra.official

PIMPINAN PONPES
KH. Khasanuri, MA

MUQODIMAH

Al Fauzan Nusantara adalah Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren yang memiliki Program Pendidikan SMPI, SMKI & Diniyah, didirikan oleh **Dr.H.Gandung Troy, Ir, M.Si** sejak tahun 2009 dan dipimpin serta diasuh oleh **KH.Khasanuri, MA,** dengan memiliki gedung sendiri serta fasilitas yang refresentatif.

Berdirinya **Pondok Pesantren Al Fauzan Nusantara** merupakan bentuk kepedulian rasa berkewajiban untuk berkhidmah & berperan serta membangun masa depan bangsa khususnya umat Islam yang sedang menghadapi perkembangan dan kemajuan dunia dalam era globalisasi baik dibidang teknologi maupun informasi yang sangat memberikan pengaruh besar terhadap pola kehidupan manusia khususnya umat Islam.

Pondok Pesantren Al-Fauzan Nusantara dalam pelaksanaan pendidikannya menggunakan sistem kurikulum terpadu dengan mengkombinasikan sistem modern dan sistem pesantren salaf yang lebih mengutamakan bahasa Arab (Nahwu & Shorof) dan bahasa Inggris serta penekanan pada pemahaman pengkajian kitab-kitab kuning (salafiyah) terutama dalam bidang ilmu Fiqh serta dilengkapi skill dibidang Teknologi Komputer (RPL).

Note :
1. Bebas Uang Gedung
2. Bebas Uang Makan (Sehari 3X)
3. Bagi Santri Yatim/ Yatim Piatu ada dispensasi biaya

VISI

Terbentuknya generasi yang tekun beribadah, berwawasan luas, handal dalam IPTEK, Mandiri dan berakhlaqul karimah

MISI

1. Menciptakan Santri / Pelajar yang gemar ilmu pengetahuan dan teknologi
2. Memiliki pemahaman kauni dan syar'i
3. Bekerja dan berbuat sesuai dengan tuntunan Al-Qur'an dan Al-Hadits
4. Bekerja keras teratur dan bertanggung jawab
5. Mengembangkan potensi Siswa / Santri sesuai minat dan bakat
6. Mengembangkan kreatifitas wirausaha
7. Membiasakan santri / Pelajar hidup mandiri dan tanggap terhadap lingkungan
8. Menanamkan sikap ikhlas dalam setiap perilaku

EKSTRAKURIKULER

1. Tahfidz Al- Qur'an (Surat - surat tertentu)
2. Penerepan Metode Amtsilati (Cara Cepat Membaca dan memahami kitab Kuning)
3. Belajar Berpidato 3 Bahasa (Indonesia, Arab, Inggris)
4. Bimbingan Seni Baca Al- Qur'an (Tilawah)
5. Bimbingan Seni Hadroh & Marawis
6. Pendalaman Komputer
7. Pelatihan Pramuka, Paskibra & Pencaksilat
8. Bimbingan Seni Kaligrafi

PROGRAM KHUSUS SMK

SMK Al Fauzan Nusantara Menerapkan Pemanfaatan teknologi informasi secara masif dalam pembelajaran yang meliputi

- Pendaftaran Online
- E. Votting
- Ujian Online
- Presensi Online
- Teleconference (Distance Learning)
- Materi Pembelajaran Online
- E. Library
- Raport Online

Dan semua itu dilakukan dibawah pengawasan sekolah dan pengarahan sekolah dibantu orang tua wali

PENGEMBANGAN HARD SKILL

1. APLIKASI PERKANTORAN
2. PEMOGRAMAN WEB
3. LINUX
4. MIKROTIK
5. MENGIKUTI UJIAN SERTIKASI NASIONAL

PROGRAM PENGAYAAN

1. MOBILE APLICATION
2. DESAIN GRAFIS
3. WEB PROGRAMMING
4. WEB AUTHORING

FASILITAS

1. Lokasi di Jakarta Selatan & masih sejuk
2. Gedung Permanen (milik sendiri)
3. Masjid
4. Aula
5. Ruang Kelas yang nyaman
6. Laboratorium Komputer
7. Wifi
8. Ruang Perpustakaan
9. Asrama Putra & Putri
10. Lapangan Sarana Olahraga
11. Koperasi / Kantin

pp.alfantra@gmail.com · Ponpes Al Fauzan Nusantara · alfantra.official

Pendidikan merupakan aspek penting dalam kehidupan manusia. Salah satu lembaga pendidikan yang ada di Indonesia adalah Pondok Pesantren. Dalam sejarah pendidikan Indonesia, pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia dan dianggap sebagai produk asli putra Indonesia. lembaga ini sudah mengakar dan bersemayam jauh dan kuat dalam jiwa masyarakat Muslim Indonesia. Selain menjadi history masa lalu, pesantren telah pula menjadi sebuah lembaga pendidikan yang menyimpan dan mendeskripsikan seluruh rangkaian sejarah atas perjuangan dan peran pemimpin nasional dalam mencerdaskan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Pondok Pesantren lahir, tumbuh, dan berkembang dalam masyarakat. Karena kekuatan historigrafinya itu, maka tidak mengherankan kalau pesantren selalu menjadi pilihan utama bagi kalangan Muslim Indonesia untuk pendidikan anak-anaknya. Mereka memasukkan anak-anaknya ke lembaga pendidikan pesantren rupanya sudah lama terjadi. Bahkan hal tersebut bisa dikatakan sudah menjadi sebuah budaya yang selalu dilestarikan dari generasi ke generasi. Salah satu alasan utama mereka memilih pesantren untuk pendidikan anak-anak mereka adalah karena di lembaga ini sudah pasti akan terbentuk kepribadian akhlak bagi anak-anaknya.

Salah satu unsur penting dalam pesantren adalah seorang Kiai. Maju mundurnya sebuah pesantren tergantung bagaimana kepemimpinan seorang kiai. Dalam hal kepemimpinan seorang kiai pasti menyadari bahwa mereka tidak selamanya bisa memimpin pesantren. Karena itu, untuk menjaga kevakuman dan keberlangsungan pesantrennya dikemudian hari, seorang kiai akan menyiapkan penggantinya. Lingkaran utama kepemimpinan yang disiapkan oleh Kiai adalah sudah pasti dari lingkaran keluarganya (klan).

Penerbit
Young Progressive Muslim
Pamulang ,Tangerang Selatan 15418

ISBN 978 623 5448 04 6